

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES**

**USO DEL MODELO LEAN CANVAS PARA LA INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO
HYPERVSN EN ECUADOR**

KAREN MISHHELL RAMOS ARIAS

**FEBRERO, 2018
QUITO, ECUADOR**

DEDICATORIA

A mi madre Ana, a mi padre Galo quienes son la razón de mi vida, quienes han sembrado en mí la base de la responsabilidad y los valores necesarios para edificar una persona de bien, por su apoyo incondicional en los buenos y malos momentos además de estar en cada paso de mi vida procurando mi felicidad.

A mis hermanos Juan y Benjamín, que han sido mi compañía, mi apoyo que aparte de ser mis hermanos han sido mis amigos.

Mishell

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, mis hermanos y mi novio por el tiempo que han dedicado hacia mí, su ayuda y apoyo para realizar esta tesis.

A Maritza quien ha sido una guía y ayuda incondicional.

A la Universidad que ha abierto sus puertas para que sea mejor persona y una buena profesional.

Mishell

INDICE

I.	TEMA:	1
II.	RESUMEN	1
III.	ABSTRACT	2
IV.	ZUSAMMENFASSUNG	3
V.	INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I.....		5
MODELOS DE NEGOCIOS		6
1.1.	Descripción Modelo Tradicional	6
1.1.1.	Análisis.....	8
1.1.2.	Planificación o Formulación de la Estrategia	9
1.1.3.	Ejecución.	12
1.1.4.	Control.....	13
1.2.	Descripción Modelo Canvas	15
1.2.1.	Segmentos de Mercado	15
1.2.2.	Propuesta de valor.....	16
1.2.3.	Canales	17
1.2.4.	Relación con los clientes.....	17
1.2.5.	Fuentes de ingresos.....	18
1.2.6.	Recursos clave.....	18
1.2.7.	Actividades clave.....	19
1.2.8.	Asociaciones clave	19
1.2.9.	Estructura de costes	20
1.3.	Descripción Modelo Lean Canvas.....	21
1.3.1.	Construir, Medir, Aprender.	22
1.3.2.	Segmento de clientes y Problemas	23
1.3.3.	Propuesta única de valor	23
1.3.4.	Solución	24
1.3.5.	Canales	24
1.3.6.	Flujos de ingreso y Estructura de costes.....	25

1.3.7. Métricas clave	26
1.3.8. Ventaja competitiva.....	26
 CAPITULO II.....	28
KINO-MO	28
2.1. Análisis de la empresa	28
2.1.1. Experiencia en el mercado.....	28
2.1.2. Misión, Visión y Objetivos	29
2.1.3. Análisis situacional.....	30
2.2. Hypervsn display.....	32
2.2.1. Aspectos técnicos	32
2.2.2. Aspectos de Calidad.....	34
2.2.3. Partida Arancelaria.....	37
2.3. Proceso de importación	38
2.3.1. Relaciones bilaterales Ecuador-Reino Unido.....	38
2.3.2. Barreras arancelarias y paraarancelarias	40
2.3.3. Documentos de embarque y procedimientos aduaneros	41
 CAPITULO III	43
PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIO PARA HYPERVSN EN EL ECUADOR	43
3.1. Lienzo Lean Canvas.....	43
3.1.1. Problema del Mercado.....	43
3.1.2. Segmento del Mercado	54
3.1.3. Propuesta de Valor Único	64
3.2. Enfoque en el problema.....	66
3.2.1. Posibles Soluciones al problema de Mercado	67
3.2.2. Canales	71
3.2.3. Estructura de costes	72
3.3. Enfoque en el producto.....	73
3.3.1. Estructura de Ingresos	73
3.3.2. Métricas clave.....	75
3.3.3. Ventaja Especial	77

VI.	ANÁLISIS	78
VII.	CONCLUSIONES	80
VIII.	RECOMENDACIONES	81
IX.	LISTA DE REFERENCIAS.....	82
X.	ANEXOS.....	86
	Anexo 1.- Nueve Módulos Modelo Canvas	86
	Anexo 2.- Nueve Módulos Modelo Lean Canvas	86
	Anexo 3.- Tarifas Publicidad del Universo.....	87
	Anexo 4. Tarifas 2016 JCRadio	88
	Anexo 5. Cotización de Gran Comercio.....	89
	Anexo 6.- Formato Encuesta piloto	89

INDICES DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA.....	31
Tabla 2: Características técnicas.....	33
Tabla 3: Pautaje de canales.....	48
Tabla 4: Pregunta 11: Enumere sus preferencias para adquirir el servicio de este producto, siendo el mayor y 3 el menor.....	63
Tabla 5: Propuesta de ingresos por máquina y software	74

INDICES DE IMAGENES

Imagen 1: Equipo Hypervsn.....	32
Imagen 2: Tamaño Holo-displays	68

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Exportaciones mundiales de servicios comerciales 2014	45
Gráfico 2: Distribución de empresas activas proveedoras de servicios separado por regiones en el Ecuador.....	46
Gráfico 3: Comparativo inversión por categoría.....	55
Gráfico 4: Comparativo inversión por anunciante	56
Gráfico 5: Comparativo publicidad por anunciante	57
Gráfico 6: ¿Dónde hace la mayoría de su publicidad / marketing?.....	58
Gráfico 7: ¿Cuánto es el Gasto Promedio Mensual que invierte en Marketing?	59
Gráfico 8: ¿Cuál de los siguientes aspectos deben tener los servidores de Marketing y Publicidad?	60
Gráfico 9: ¿Conoce sobre la publicidad 3D?.....	61
Gráfico 10: ¿Le gustaría promocionar su producto mediante otra forma de tecnología como los hologramas?	62
Gráfico 11: PREGUNTA 11: Enumere sus preferencias para adquirir el servicio de este producto, siendo 1 el mayor y 3 el menor	63

I. TEMA:

USO DEL MODELO LEAN CANVAS PARA LA INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO HYPERVSN EN ECUADOR

II. RESUMEN

El propósito de esta tesis es introducir el nuevo producto Hypervsn al mercado ecuatoriano, con el fin de identificar el segmento en fundamento al modelo de negocio Lean Start up para emprendimientos, tomando en cuenta que Hypervsn es un producto nuevo en Ecuador, se ha usado este modelo de negocio: Lean Canvas el cual ha permitido a través de nueve módulos, encontrar al segmento de mercado idóneo antes de incurrir o comprometer sus recursos monetarios y humanos. Durante el desarrollo de este estudio se ha encontrados tres problemas principales del sector publicitario, tales como la falta de diversificación de servicios publicitarios, el alto costo de publicidad masiva al igual que la falta de innovación y tecnología en este servicio. Por lo tanto, Hypervsn es considerado como un medio publicitario por el cual medianas y pequeñas empresas tengan la oportunidad de tener un servicio publicitario de calidad dentro de Ecuador.

Palabras claves: Lean Canvas Start up, emprendimiento, mercado ecuatoriano, sector publicitario, Hypervsn.

III. ABSTRACT

The purpose of this thesis is to introduce the new product Hypervsn within the Ecuadorian market in order to identify its customer segment through the basis of the “lean canvas model” for startups. Taking into account that Hypervsn is a new product in the Ecuadorian market, the lean canvas business model was used to allow its market penetration using its nine steps in order to find its core market segment before committing their monetary and human resources. During the developing of this study three main issues within the advertisement sector in Ecuador were identified. Starting from the marketplace such as little advertisement diversification, the high cost of massive advertisement and the lack of innovation and technology. Consequently, Hypervsn would be considered as a possibility for large-medium and small companies to have the same opportunity of acquiring a high quality advertising service within the Ecuadorian market.

Keywords: Lean Canvas Startup, entrepreneurship, Ecuadorian market, advertising sector, Hypervsn.

IV. ZUSAMMENFASSUNG

Der Zweck dieser Arbeit ist es, das neue Produkt Hypervsn auf dem ecuadorianischen Markt einzuführen. Um sein Kundensegment zu identifizieren, wurde die Basis des mageren Leinwandmodells für Startups genutzt. Es wurden drei Hauptprobleme aus dem Markt gefunden, die mit dieser Maschine gelöst werden konnten. Es bringt die Möglichkeit auf kleine und mittlere Unternehmen zu eröffnen, die gleiche Chance zu haben um einen qualitativ hochwertigen Werbedienst zu erwerben. Unter Berücksichtigung, dass Hypervsn auf dem ecuadorianischen Markt neu ist, haben wir das Geschäftsmodell verwendet: Lean Canvas, das das neue Produkt erlaubt durch neun Schritte um ihr Kernmarktsegment zu finden, bevor die Unternehmen ihre monetären und personellen Ressourcen begeben.

Schlüsselwörter: Lean Canvas Startup, Unternehmertum, Ecuadorianischer Markt, Werbesektor, Hypervsn.

V. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al uso del modelo de negocio Lean Canvas para la introducción del producto Hypervsn en el Ecuador, se ha evidenciado que los emprendimientos o nuevos productos por lo general no poseen la capacidad de iniciar y consolidar una empresa rápidamente, esto puede darse al no poseer los medios necesarios, por lo que han visto necesario buscar otras formas de elaborar un plan de negocio sin tener que usar recursos que no pueden pagar, la característica principal del fundamento teórico lean Canvas es la posibilidad de crear un lienzo a base de diferentes modelos de negocio hasta que se pueda encontrar uno que funcione tanto para la futura empresa como para el mercado.

En este sentido, se busca saber si la metodología Lean Canva como base para la elaboración de lienzo de negocios permitiría segmentar el mercado ecuatoriano en base a un análisis de clientes con el fin de elaborar un modelo de negocio idóneo que permitiría la introducción exitosa de la nueva tecnología Hypervsn de la empresa británica en donde pueda dar un giro innovador a la forma de publicidad tradicional, ya existente en el país, para así ingresar al mercado ecuatoriano de una forma exitosa.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas, como son los precios altos al momento de publicitar sea por tv, radio, vallas o centros comerciales, además de la falta de innovación y que se mantienen los modelos tradicionales, problemas por los que empresas o no pueden acceder a este tipo de publicidad o se han vuelto poco llamativos para sus consumidores. En base a la investigación empírica, se ha logrado hacer un estudio descriptivo, gracias al uso de noticias, libros, entrevistas, encuestas y otras herramientas han permitido obtener la información necesaria para establecer un Lienzo de modelo de negocio para Hypervsn enfocado en el mercado ecuatoriano, donde sus clientes han sido segmentados en base a sus necesidades y requerimientos.

Además, esta investigación se ha realizado por el interés de brindar la oportunidad de que tanto empresas grandes, medianas y pequeñas puedan acceder a publicidad innovadora, al igual que abrir la posibilidad de que nuevas empresas busquen ingresar al mercado ecuatoriano, en donde la transmisión del know how puede llegar a ser un potencial tecnológico para Ecuador. Por otra parte este modelo de negocio podrá abrir paso a que emprendedores conozcan una nueva forma de establecer una empresa, en donde a base de un esquema puedan estructurar clientes, canales, métricas, costos e ingresos que les permitirá tomar mejores decisiones al momento de establecer una empresa, de igual forma, dar un giro innovador a los estudiantes de negocios internacionales para salir del modelo tradicional y abrirse paso a la introducción de nuevas teorías prácticas como el Business Model Canvas o el lean Start Up, que permitirán abrirse paso no solo en el Ecuador sino también en otros países puesto que estas teorías estudian el comportamiento del mercado antes de lanzar un producto.

La investigación ha sido dividida en tres partes, con el fin de cumplir con el primer objetivo en el cual se debe elaborar un Lienzo de Negocios, esto se lo realizará a través de un análisis en el cual se seleccionará del modelo de negocio idóneo, para esto se realizará un análisis comparativo entre el modelo tradicional, Business Canvas y Lean Canvas para emprendedores, el segundo objetivo busca realizar una estructura económica de Hypervsn, para lo cual se lo realizará en base al estudio de la situación actual de la empresa Kino-mo respecto a su trayectoria y experiencia además de un conocimiento más técnico de Hypervsn y de su empresa fundadora Kino-mo, finalmente el objetivo del último capítulo será encontrar el nicho de mercado propicio para Hypervsn e donde se realizará un estudio del mercado ecuatoriano y junto a la elaboración del Modelo de negocios en base a los nueve módulos de Lean Canvas, permitirán que se conozca el plan que se debe seguir para que Hypervsn tenga posición en el mercado ecuatoriano.

CAPITULO I

MODELOS DE NEGOCIOS

El presente capítulo busca dar a conocer los modelos de negocios existentes al momento de realizar la planificación de una empresa, las pautas a seguir, las posibles estrategias a implementar en base a la distribución de los recursos y alcances de la compañía. Para el cual se busca encontrar el modelo idóneo al momento de ejecutar un emprendimiento, tomando en cuenta que al ser una empresa nueva, existen distintos tipos de modelos de negocios que podría seguir, por ello, se elaborará una breve descripción del modelo tradicional, el Canvas y Lean Canvas con el fin de conocer qué modelo de negocio generará mayor beneficio a Hypervsn en su introducción al mercado ecuatoriano.

1.1. Descripción Modelo Tradicional

La competencia y la estrategia son dos términos que han ido de la mano al momento que las organizaciones compiten por obtener mejores recursos, clientes, imagen o prestigio, lo que a su vez ha exigido que los administradores emprendan en dinámicas o acciones, a través de estrategias para poder ser más competitivos y garantizar la sustentabilidad de la empresa. El modelo de negocios tradicional nació en la década de los 50, tiempo en el cual el término planeación estratégica fue acuñado. Se lo puede definir como la ciencia de formular, implementar y evaluar un plan para que la empresa pueda tomar decisiones multifuncionales que permite a la empresa alcanzar sus metas u objetivos a través de una buena implementación de la contabilidad finanzas, marketing, producción, administración y otros ejes fundamentales de cada empresa. (Chiavenato, 2010)

Este modelo de negocio se estructura en cuatro etapas, las cuales son: primera, la etapa de diagnóstico, en la cual se hace un análisis del rendimiento de la empresa para establecer un punto de partida hacia la elaboración de una estrategia, la misma es precedida por la etapa de planificación, esta es la que elabora una visión y misión, en base a la identificación de amenazas u oportunidades de la empresa, de igual forma determina las fortalezas o

debilidades, para elaborar objetivos a corto y largo plazo, los cuales servirán de base para formular las estrategias que les permitirán conocer que deben cambiar, con qué negocio persistir o si deberían re-direccionar o expandir el mercado en el cual trabajan. Tomando en cuenta que las empresas no poseen recursos ilimitados, quienes elaboren las estrategias deben tomar en cuenta estos factores para que las estrategias beneficien a las empresas o busquen que las mismas no pierdan hostilmente. Las estrategias son determinantes al momento de generar ventaja competitiva a largo o corto plazo, puesto que las mismas tienen consecuencias importantes para la organización. (Chiavenato, 2010)

La tercera etapa, implementación de una estrategia no solo debe ser en base a quienes los elaboran, sino también debe crear una cultura de apoyo por parte de los empleados, en donde se sientan y formen parte activamente, puesto que todos deben crear una estructura organizacional eficaz, esta etapa de acción, significa que los gerentes o quienes hayan formulado la estrategia, comiencen a movilizar gente, implementar nuevas políticas para conseguir los objetivos planteados.

El control es la etapa final de la planificación estratégica, puesto que los gerentes o autoridades superiores necesitarán saber de inmediato si las estrategias están funcionando como habían sido propuestas, por ello, la evaluación es el principal medio de alerta ante una actividad que no esté dando frutos, esta información recabada es de suma importancia, puesto que permite que las estrategias sean modificadas antes de que otros factores tanto internos como externos sigan afectando, los principales pasos para controlar son: 1) revisar los factores internos y externos que fueron base para la implementación de la estrategia actual, 2) medir el desempeño, 3) tomar acciones correctivas, a pesar de que hay autores que manifiestan a esta etapa como una de las más importante para corregir los errores, existen otros como Fred David que menciona que el ámbito es cambiante y siempre existirán nuevos y diferentes problemas por lo que la empresa por sí debe estar en constante cambio para no volverse anticuada ni indulgente. (Chiavenato, 2010)

1.1.1. Análisis

Este modelo de negocio tradicional es un integrador de varios procesos, que define actividades, genera términos básicos y analiza la importancia de la ética empresarial en la empresa. Un plan estratégico es el resultado del arduo trabajo de las personas quienes forman parte de la empresa, entre varias alternativas, la gerencia hace un análisis de mercados, políticas, procedimientos y operaciones específico con el fin de formular un plan tanto a largo y corto plazo para que pueda administrar la empresa de forma eficaz, incluso poder ser descrito como un proceso lógico, sistemático y con un objetivo para la toma de decisiones.

Para la elaboración de un plan estratégico se debe tomar en cuenta y analizar los elementos base que son: I) ventaja competitiva, II) estrategias y III) visión y misión, IV) Análisis FODA, V) Objetivos y VI) las estrategias.

A través del primer este aspecto, la empresa busca crear, alcanzar y mantener una ventaja competitiva, con el fin de hacer algo que las empresas rivales no lo hacen o a su vez tener algo que desean. Sin embargo, la adaptación de una nueva ventaja será constante tanto por los cambios internos, externos, sea por que la competencia logró copiar o establecer una ventaja competitiva mejor. Segundo, los estrategas son quienes llevarán a cabo el trabajo de formular una estrategia, y en quienes recaerá el fracaso o el éxito de la empresa. Son los encargados de recopilar la información actual de la empresa. Reorganizarla, analizarla, mejorarla y elaborar un plan que dé la oportunidad de que la empresa pueda tener estabilidad en el mercado. (David, 2008)

Finalmente, la visión y la misión son dos factores que muchas empresas buscan que estén claros puesto que sintetizan lo que son y lo que buscan, en base a las preguntas ¿Qué hace la empresa y por qué? ¿En qué se quiere convertir? IV) el análisis del FODA, este análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permite dar un diagnóstico de la empresa, para establecer acciones viables, determinando que se encuentra en las manos de la empresa y a lo que deben hacer frente, o acciones a elaborar para evitar que los factores externos medien negativamente en la empresa. V) objetivos, estos se definen como los

resultados específicos que la empresa busca alcanzar, los cuales se pueden dividir a largo y corto plazo, dependiendo de la importancia, alcance, revelando prioridades. VI) estrategias, estos son los medios para llegar a los objetivos a largo plazo, estas pueden incluir estrategias empresariales, demográficas, adquisición, diversificación, entre otros. Finalmente, las políticas, estas son los medios para alcanzar las estrategias, puesto que son directrices, reglas y procedimientos que todo el equipo debe seguir para que la estructura de la empresa actúe eficiente al momento de tomar las decisiones. (David, 2008)

La elaboración de una estrategia puede tener diferentes modelos de administración, el mismo representa un proceso, el cual se va construyendo según se vaya analizando la empresa, el punto de partida es conocer la situación actual de la empresa, esto se logra mediante la identificación de misión, visión, objetivos y estrategias actuales de la empresa

1.1.2. Planificación o Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia posee un proceso de 5 pasos, el primero es elaborar las declaraciones de la visión y la misión, después se debe realizar una auditoria externa e interna, a continuación se establecen los objetivos a largo plazo y termina con la elaboración, evaluación y selección de la/s estrategia/s. Este paso se enfoca en las herramientas para desarrollar la visión y misión de la empresa, la visión es la respuesta a ¿Qué es lo que la empresa quiere llegar a ser?, la misma debe ser clara y breve, según Fred R. David, la visión debe ser realizada antes de la misión, puesto que representa lo que la empresa desea alcanzar a largo plazo y es el cimiento para la formación de la misión.

La misión responde a la pregunta ¿cuál es el negocio de la empresa?, Peter Drucker (2008; 53), conocido como el padre de la administración moderna, sostiene que la misión es el propósito de la empresa o su razón de ser, en donde se deja en evidencia, la filosofía, las creencias, que es lo que quiere hacer y para quien, este es un extracto de lo que la empresa es. La misión puede variar en contenido, información, extensión, entre otros aspectos, sin embargo, la mayoría de profesionales recomienda que se incluyan los siguientes componentes: clientes

¿quiénes son?, productos y servicios ofertados, mercado (ubicación geográfica), tecnología, Crecimiento y rentabilidad de la empresa, filosofía (creencias, valores, ética), cualidad distintiva de la empresa, acción social, comunitaria o ambiental y preocupación por sus empleados. La importancia de estos dos estatutos es que pueden generar reacciones positivas al desempeño laboral si se logra que los trabajadores se sientan parte e identificados con las declaraciones de la empresa. (David, 2008)

Establecidos la visión y misión de la empresa, se procede a realizar dos análisis que permitirán a la empresa conocer el ambiente en el que se desenvuelve y las capacidades que posee para hacerlo. El primero que se debe realizar es la auditoría externa o sondeo externo del ambiente, este análisis debe incluir todos los factores que pueden afectar la demanda tanto actual como la futura, además de identificar las tendencias o acontecimientos que se encuentren fuera del control de la empresa, como por ejemplo los cambios demográficos, el reparto de la riqueza, el consumo, acciones gubernamentales o competencia extranjera. Conocer lo que sucede en el ambiente que se desenvuelve la empresa es de suma importancia puesto que esto permitirá que la empresa se encuentre preparada ante las variaciones y dificultades que se presenten durante sus operaciones, además de prevenir que las operaciones futuras se vean afectadas (David, 2008).

Para realizar un análisis externo, se posee tres herramientas: FODA (oportunidades y amenazas), PEST, y las 5 fuerzas de Porter, la primera, las oportunidades son factores que de manera directa o indirecta pueden mejorar el entorno de la empresa y facilitar a el cumplimiento de los objetivos o a su vez, alcanzar una ventaja con respecto a las demás empresas, por el otro lado, las amenazas pueden influir negativamente el entorno, debilitando o destruyendo los objetivos de la empresa. La segunda se refiere al análisis político, económico, social y tecnológico, este análisis se realiza para comprender el crecimiento o declive de un mercado, finalmente las 5 fuerzas de Porter permite determinar el comportamiento de un cliente, usuario o la intensidad de la competencia en un sector industrial, este análisis se basa en: 1) la rivalidad entre los competidores existentes, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutos, 3) la amenaza de

nuevos ingresos en el sector, 4) el poder de negociación con los clientes y 5) el poder de negociación con los proveedores. (Aramayo, 2010)

Así como se realiza un análisis externo para conocer el ambiente de la empresa, sus oportunidades y amenazas, de igual forma se realiza un análisis interno con el fin de conocer las capacidades de la misma y las condiciones en la que se encuentra, para este análisis se puede utilizar el FODA (fortalezas y debilidades), siendo las fortalezas aquellas características o elementos de la empresa que en base a su buen uso y provecho podrían llegar a convertirse en ventajas competitivas. Por otro lado, las debilidades son factores internos que debilitan o retrasan el desarrollo de la empresa, estas condiciones hacen que el ambiente de desarrollo de la empresa sea desfavorable para la implementación de la estrategia, esta es una de las partes más importantes a tratar puesto que sin una estructura interna sólida, las estrategias u objetivos serán difíciles de lograr. (Aramayo, 2010)

Los principales aspectos a conocer son los recursos, la administración de la empresa, determinando si esta posee una estructura sólida en donde cada integrante conoce sus responsabilidades y tareas, la integración de personal, conocer cómo se sienten sus trabajadores, si se sienten reconocidos, identificados como parte de la empresa, puesto que ellos son el motor de la compañía, otra área importante es la de marketing, puesto que esta área puede dar la información sobre los clientes, los productos, y estadísticas en dónde se está fallando, si existe un plan de ventas, de promoción o distribución. Adicional, una síntesis desde el área económica, financiero, contable y administrativo permitirá a la empresa conocer la situación en la que se encuentra, la liquidez, la capacidad de endeudamiento, el desarrollo, las operaciones, entre otros indicadores esenciales para la elaboración de estrategias. (Aramayo, 2010)

Después de recopilar la información necesaria, la empresa puede proceder a la elaboración de las posibles estrategias que serán puestas en desarrollo. Para elaborarlos, es primordial establecer los objetivos a largo plazo, este paso es necesario puesto que los objetivos son los resultados que se esperarían al seguir o poner en acción cierta estrategia, los objetivos pueden variar dependiendo de lo

que busque la empresa y pueden ser objetivos tanto financieros, administrativos como estratégicos. . Una vez que se han planteado los objetivos, la empresa puede comenzar a elaborar posibles estrategias a seguir, existen varios tipos de estrategias, como las estrategias de integración, las intensivas, las de diversificación, o las defensivas. (Aramayo, 2010)

Posterior a la elaboración de las estrategias, la empresa entra en una etapa de análisis y selección, este paso es uno de los más importantes puesto que en este periodo, se decide que estrategias serán seleccionadas o puestas en acción, en qué orden, cuáles serán las principales y cuales las alternativas, con el fin de que la empresa pueda alcanzar de mejor manera los objetivos y misión planteada, en base a su presupuesto, alcance, entre otros.

1.1.3. Ejecución.

La ejecución o implementación de la estrategia posee dos procesos, el primero es la implementación de las estrategias a nivel administrativo y el segundo es la implementación de las estrategias en áreas como: marketing, finanzas, contabilidad, o gerencial. Así mismo deben ser implementadas desde lo interno hacia lo externo, es decir, para que sea exitosa la implementación de las estrategias de la empresa, todos quienes forman parte de la misma deben participar y ayudar puesto que estas acciones repercuten en todos los resultados de la empresa. Durante la implementación de la estrategia interna, existen factores que deben ser tomados en cuenta tales como: La implementación implica enfocarse en la eficiencia, es un proceso operativo que requiere de habilidades especiales de motivación hacia los empleados para que se sientan parte del motor que mantiene en pie a la empresa, el liderazgo por parte de los administradores y la coordinación entre individuos. (David, 2008)

Los cambios de políticas y dirección interna no ocurre inmediatamente, de hecho se necesita de tiempo, guías, métodos, procedimientos específicos a seguir para que al momento de implementar la estrategia, esta se lleve a cabo sin inconvenientes, las políticas pueden ser aplicadas en todas las áreas y niveles de la empresa, esta socialización de nuevas políticas pueden llevarse a cabo mediante

talleres o seminarios sobre el desarrollo de la administración, centrar o descentralizar obligaciones dependiendo de la necesidad de la empresa, negociar directamente o indirectamente con los sindicatos, asignar responsables de las tareas, promover el autodesarrollo en base a cursos externos o internos de la empresa, asignar recursos a áreas específicas, promover el buen trato entre trabajadores además de manejar posible conflictos, crear caminos de comunicación efectivos, actuar si los empleados poseen problemas que podrían afectar en su desempeño laboral, entre otros. Estas políticas permitirán crear una cultura de apoyo a las estrategias. (David, 2008)

Después de haber ejecutado las estrategias internas, se procede con las externas, que dependiendo de la empresa pueden variar en estrategias de marketing, financiero, producción, investigación, desarrollo o alianzas, finalizado estos procesos, se procede a realizar una revisión, evaluación y control de la estrategia.

1.1.4. Control

El control es el último proceso de la administración o planificación estratégica, puesto que esta mide y evalúa el desempeño de las estrategias aplicadas. Las estrategias se vuelven obsoletas conforme pasa el tiempo y los factores internos y externos cambian, por ello es necesario realizar un control de las estrategias planteadas con el fin de cambiar, continuar o modificar la estrategia antes de que tenga resultados negativos en la empresa.

La retroalimentación de la empresa es necesaria para las organizaciones sean grandes o pequeñas, las primeras formas de controlar es en base a cuestionamientos por parte de la gerencia, sobre si se ha mejorado o ha visto cambios en las áreas que fueron implantadas, en base a preguntas como: cómo ha reaccionado los competidores, se ha satisfecho a los clientes, ha mejorado la producción, se han disminuido costos, entre otras. Además se puede evaluar la estrategia mediante una matriz sobre revisión de bases, con esto, la matriz puede analizar si ha habido cambios exteriores, si las fortalezas, oportunidades

debilidades o amenazas siguen siendo las mismas, con el fin de hacer las correcciones respectivas o mantener en curso la estrategia. (David, 2008)

De igual forma, se debe evaluar el desempeño de la empresa, en este punto, se puede realizar un cuadro comparativo sobre lo esperado versus lo real, sea sobre el desempeño individual o áreas, examinar si hubo progreso, también se puede comparar con el desempeño respecto con los competidores, respecto a lo financiero, se puede analizar en base a la inversión planificada y la utilizada, sobre el capital esperado y el generado, si el margen de utilidades mejoro al igual que la participación en el mercado. Finalmente se puede realizar un cuadro de mando integral, donde se colocan las áreas de objetivos sean clientes, gerentes, empleados, procesos, finanzas y a todos se evalúa si alcanzaron o no los objetivos específicos. Todo este análisis permitiría crear un plan de contingencias, que se entienden como un plan alternativo que entrará en acción de ser el caso que lo planeado no funcione como se esperaba. (David, 2008)

Una de las principales críticas a este tipo de modelo ha sido que las empresas se han enfocado en competir una con otra en base a una administración y control de los procesos de producción efectivos, sin embargo comenzaron a decaer cuando sus productos dejaron de adaptarse a las preferencias de los compradores, a los cambios constantes y a las nuevas necesidades. A finales de la década de los 70, comenzaron a surgir nuevos modelos de negocios no solo basados en la idea de competencia entre empresas, es decir, que erróneamente mantengan la idea de si producen un mejor producto al existente, los consumidores comprarían el producto de inmediato.

La nueva lógica del mercado comenzó a formarse en base al consumidor, por lo que comencare a investigar lo que este quería era la mejor opción para introducir y vender nuevos productos, desarrollando modelos de negocios en base a lo que desea el mercado y adaptados al producto, los mismo que serán tratados a continuación.

1.2. Descripción Modelo Canvas

La creación de modelos de negocios se ha planteado como una necesidad de innovación, descubriendo nuevas herramientas para salir del cuadrado y que las empresas puedan transformar su panorama de hacer negocios, de hecho, conocidas empresas como: Xerox, Amazon, Instagram, Apple, Spotify, entre otras han implantado una nueva visión de los negocios, sustituyendo los modelos tradicionales como la planificación estratégica. Se han permitido, transformar y cambiar sus ideas en modelos de negocio exitosos. Osterwalder es uno de los principales precursores de esta teoría y autor del libro Generación de modelo de negocios en donde de una forma gráfica y sencilla permite que cualquier persona pueda crear un modelo lienzo para que la empresa analice como conseguir ingresos antes de tomar una decisión empresarial. (Junta de Andalucía, 2017)

El Modelo Canvas se divide en nueve módulos, que serán detallados a continuación. (Ver anexo 1)

1.2.1. Segmentos de Mercado

En este primer módulo, se definen los grupos de personas o las entidades que se dirigen a una empresa, los clientes son el motor de una empresa, sin clientes una entidad no podría funcionar, puesto que una empresa no se podría satisfacer todas las necesidades de las personas, las empresas deben agrupar sus clientes para poder enfocarse en ellos y brindarles el mejor servicio, esta puede que sea una de las decisiones más trascendentes puesto que las mejoras o valor que se agregue al producto o servicio servirá para satisfacer las necesidades específicas de ese cliente objetivo. La empresa podría encontrar su segmento de mercado, respondiendo ¿para quiénes están creando valor?, y ¿cuáles serían sus clientes más importantes? (Osterwalder, Business Model Generation, 2010).

Existen varios grupos de segmentos de mercado en los cuales la empresa tendrá que buscar cual o cuales son los indicados, mencionando unos ejemplos se encuentran: los mercados de masas, quienes poseen problemas o necesidades similares; los nichos de mercados, son los que necesitan canales, distribución,

relación personalizada o diferente; los mercados diversificados, aquí la empresa debería atender a dos tipos de mercados diferentes, como es el caso de amazon.com quien no solo atiende al consumidor final sino que también ha creado servicios de computación en la nube destinado para empresas. En fin, la segmentación de mercado se puede dar si tienen necesidades diferentes, si buscan una rentabilidad diferente, entre otros (Osterwalder, Business Model Generation, 2010).

1.2.2. Propuesta de valor

Este punto hace énfasis en el producto por el cual se creó valor y que los clientes estarían dispuestos a pagar, por lo general contiene ciertos atributos que resuelven una necesidad específica. La intención de la propuesta de valor es que sea innovadora y rompa con el esquema de ofertas ya existentes para que se convierta en una ventaja de la empresa ante los clientes. Algunas preguntas que podrían ayudar a encontrar la propuesta de valor son; ¿Qué valor ofrecen a los clientes?, ¿Cuál de los problemas de los clientes ayudan a resolver?, ¿Qué necesidades de los clientes se cumplen? Y ¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrece a cada segmento de clientes? (Osterwalder, Business Model Generation, 2010)

Una propuesta de valor puede ser creada por diferentes elementos que buscan satisfacer los deseos o necesidades de su segmento de mercado, este valor puede ser tanto cualitativo como cuantitativo, es decir, ir desde el precio, o la velocidad de un servicio hasta el diseño, o la experiencia generada a un cliente. Otros elementos que pueden contribuir al valor es la innovación, que puede ser la satisfacción de una necesidad existente o las mejoras a un producto del mercado, el rendimiento y la personalización, este último, crea valor al ser único y específico para cada cliente, el precio, la marca o status también es un valor, por ejemplo, este valor lo ha conseguido los relojes Rolex, que significan, exclusividad y riqueza, o la comodidad cuando los envases cambian su forma haciéndolo hermético y mejorando la utilidad para el usuario, es decir, existen varios elementos que permiten que un producto sea mejorado. (Osterwalder, Business Model Generation, 2010)

1.2.3. Canales

Los canales son el medio de comunicación, distribución y venta por los cuales la empresa llega a los segmentos de cliente, este aspecto es importante puesto que no se encarga solo de distribuir a los clientes sino que además puede crear otro valor si el servicio desempeña un buen papel en la experiencia del cliente, los canales pueden ser directos o indirectos dependiendo de los objetivos de la empresa, puede basarse en las fases de canal: dar a conocer los productos y servicios (información), evaluar la propuesta de valor (evaluación), comprar los productos (Venta), cómo se entrega la propuesta de valor (entrega) y dar atención posventa (posventa), los distribuidores directos pueden ser equipos comerciales, vendedores de la propia empresa, a través de una tienda o el internet, mientras que los canales indirectos pueden ser tiendas de socios, mayoristas, entre otros. Puesto que pueden existir desventajas, por ejemplo puede que los canales reporten menos beneficios a la empresa pero son una forma de aumentar su presencia en el mercado y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. Para elegir el canal de distribución adecuado para la empresa puede preguntarse ¿qué canales prefieren sus clientes?, ¿Cómo se puede establecer contacto con los clientes?, ¿qué canal podría dar mejor resultado?, ¿cuál es más rentable o se ajusta mejor a mi presupuesto? (Osterwalder, Business Model Generation, 2010)

1.2.4. Relación con los clientes

En este módulo, se busca definir el tipo de relación que tendría con los segmentos de mercado y/o clientes, el tipo de relación puede ser personal o automatizada, los objetivos a alcanzar a través de la relación establecida son captar al cliente, fidelizar al cliente y estimular las ventas. Existen varias categorías al momento de generar experiencia al cliente, dentro de estas la más usada puede ser la asistencia personal, la cual consiste en la interacción con un representante del servicio; otra es la atención personal exclusiva, en este se da un trato más personal, íntimo y profundo con el cliente, un ejemplo de esto pueden ser los bancos con sus ejecutivos de cuenta que se relacionan con sus clientes importantes; servicios automáticos, esta puede ser considerado como una facilidad para que los clientes puedan servirse a sí mismos, estos servicios pueden ser en línea a través de

plataformas o softwares; otras formas de relación pueden ser a través de comunidades o creación colectiva como lo hace Amazon.com o booking.com a través de comentarios o calificaciones. (Osterwalder, Business Model Generation, 2010)

1.2.5. Fuentes de ingresos

Si bien los clientes son el motor de una empresa, las fuentes de ingreso van de la mano, pero más que generar ingresos, estos deben ser restados de los costos para conocer la utilidad neta de la empresa, y así saber si la compañía es rentable o no, para esto, la empresa debe conocer tanto por lo que los clientes estarían dispuestos a pagar, y al mismo tiempo crear mecanismos o canales que faciliten el acceso al pago. Se ha identificado dos tipos de ingresos, los estáticos, basados en los ingresos puntuales y los periódicos cambiantes en función al mercado, o por un servicio adicional posventa o que no sea parte de la venta principal para ilustrar lo anterior, se tomará el caso de Spotify, esta es una empresa que cambió la forma convencional de escuchar música puesto que permite escuchar música con beneficios como crear listas, guardar canciones o incluso descargarlas y extras a sus usuarios si se suscriben este sería su ingreso estático, además de brindar servicios de publicidad, siendo este una venta periódica, por ello es importante que la empresa cree un mecanismo de ingresos, es decir, la forma en cómo su negocio generará dinero, sean estas ventas de activos como lo es la venta de un producto físico, cuotas por uso, este se da por lo general en la venta de servicios como es el caso del sector hotelero, o una cuota de suscripción tal es el caso de Spotify. Sin embargo ahí no termina, puesto que cada empresa deberá fijar precios según su forma de transacción con el cliente, los cuales pueden variar en precios fijos, subastas, según volumen, rentabilidad, etc. (Osterwalder, Business Model Generation, 2010)

1.2.6. Recursos clave

Los recursos son indispensables para las actividades clave, puesto que estos son la materia prima de nuestro producto y servicio que dará por finalizado a las actividades de la empresa, es imprescindible mencionar que los recursos

varían dependiendo del modelo de negocio, de los cuales los recursos más comúnmente usados pueden ser: físicos cuando se necesita de un edificio, fábricas, maquinas o vehículos; humanos cuando las personas son el factor clave, intelectuales cuando el recurso se basa en información, patentes o derechos de autor; como podría ser el ejemplo de Microsoft que depende de softwares que son desarrollados y mejorados cada año para vender en forma de licencias a los usuarios y que es su ingreso más importante; recursos económicos, en donde su principal garantía es el dinero, tal es el caso de las bancarias. Existen otros recursos que cómo se mencionó, va variando dependiendo del modelo de negocio y de la empresa.

1.2.7. Actividades clave

En este módulo se encuentran las operaciones principales de la empresa, y es el esqueleto de los canales de distribución, la relación con el cliente y las fuentes de ingreso, puesto que estas actividades es lo que hace que la empresa funcione, es decir, todo aquello que la empresa realiza debe ser analizado y ejecutado con eficiencia para que lleve a la empresa al éxito, Osterwalter hace énfasis en tres tipos, la primera es la producción y esta afín a la manufactura, la producción o el diseño, el segundo es la resolución de problemas y este servicio busca ayudarle al consumidor, como por ejemplo las consultorías, los servicios de contabilidad, los hospitales, entre otros. Y finalmente las plataformas o redes, como pueden ser los software, páginas web para compra o venta, las tarjetas de crédito, entre otros.

1.2.8. Asociaciones clave

Este punto trata sobre las alianzas que empresas pueden llegar a tener con sus distribuidores, socios o colaboradores, estas alianzas se pueden dar por diferentes motivos tal como reducir riesgos, adquirir recursos, puede que recursos específicos sean distribuidos o fabricados por una empresa en específico por lo que las empresas buscan asociarse con estas empresas para aumentar su capacidad o mejorar su desempeño en el mercado; también optimizar su producción o llegar a economías de escala, cuya relación tiene como objetivo mejorar las actividades

reduciendo costos, mejorando el precio y accesibilidad. Para esto, en el libro Generación de modelo de negocios, explica cuatro tipos de alianzas, los cuales son: 1) las alianzas entre empresas no competidoras, que son empresas cuyos modelos de negocios no tienen el mismo enfoque en cierto mercado o producto, 2) cooperación estratégica entre empresas competidoras, en donde ambas negocian y coordinan acciones cuando su objetivo es un mismo mercado o producto para que ambas puedan tener beneficio de ese mercado, 3) Joint ventures o empresas conjuntas que se unen para crear nuevos negocios, en donde dos o más socios trabajan juntos en un nuevo negocio tal es el ejemplo de Sony Ericsson donde ambas compañías colaboraron entre sí para fabricar equipos de telecomunicaciones. Y 4) las relaciones entre el cliente y el distribuidor, por medio de esta, se busca garantizar la fiabilidad de adquisición de los suministros que el cliente necesita.

1.2.9. Estructura de costes

La estructura de costes trata sobre los principales costos que la empresa incurre para llevar a cabo sus actividades. Para llegar a definir una estructura eficiente se debe tener claro los recursos necesarios, las actividades, o cualquier variable que pueda modificar un desembolso económico. Para conocer esto, la empresa debe preguntarse ¿cuáles son los costos más importantes del modelo de negocio? o ¿qué parte de las actividades tiene mayor costo?, se puede establecer una estructura de costes, en base a costes y en base a valor, el primero trata de minimizar o recortar gastos a través de propuestas de valor de bajo precio, uso de sistemas automáticos o la externalización, el segundo prefiere centrarse en crear valor de calidad sin tomar mucho en cuenta a los costos como los hoteles de lujo o servicios que son exclusivos. Por otro lado, para establecer la estructura de costes se deben definir los costos fijos, es decir lo que la empresa debe pagar permanentemente, los costos variables que son aquellos que se pueden presentar por tiempos definidos o en ocasiones especiales, es decir, momentáneos, las economías de escala, usadas como ventaja para reducir el costo según va creciendo la producción, por ejemplo, empresas grandes pueden tener beneficio al elaborar productos en masa o reducir los precios de compra si adquiere al por mayor y finalmente las economías de campo, que son aquellas que pueden

expandir su radio de acción cuando usa las mismas actividades o canales de distribución para diversos productos o servicios. (Osterwalder, Business Model Generation, 2010)

1.3. Descripción Modelo Lean Canvas

Lean Canvas o Lean Startup se desprende del modelo Canvas. La diferencia radica en que el modelo Lean Canvas permite lanzar un producto o servicio nuevo por primera vez en un mercado objetivo. Este modelo crea un formato ideal para posibles modelos de negocios, prioriza por dónde empezar, prueba hipótesis de modelos hasta llegar al modelo adecuado para el producto o servicio, tanto sea para evaluar el progreso del producto como para retroalimentarse a sí mismos (Maurya, Running Lean, 2012). De igual forma, la construcción, implementación y crecimiento se debe basar en el “medir “ y “aprender” es decir, obtener resultados antes de implementar, con el fin de que puedan cubrir la demanda en base a sus clientes tomando en cuenta que no se posee grandes cantidades de financiamiento inicial o evitar gastos representativos al momento de lanzar el producto, este proceso asegura a la empresa que el producto no va a invertir tiempo en diseñar características o servicios que el cliente no desea, además, si los resultados de la medición no son positivos, se puede inclinar al cambio de modelo de negocio y llegar al cliente mediante otro canal (Junta de Andalucía , 2016).

Lean Canvas es el enfoque de estudio tanto en el mercado escogido como en la empresa y sus procesos. Esta nueva idea de crear un negocio a la medida es promulgada por (Ries, 2013) en su libro El método Lean Start up y (Maurya, Running Lean, 2012) en su libro Running lean, en los cuales se busca crear un lienzo de negocio, bien al contrario existen algunos cambios, por ejemplo: alianzas en el Lean Canvas pasa a problema, actividades clave a solución, Recursos clave a Métricas clave y Relaciones a Ventaja Competitiva. Siempre Manteniendo el mismo esquema de los nueve módulos. Los cuáles serán explicados a continuación.

1.3.1. Construir, Medir, Aprender.

El método Lean Start up, permite crear empresas basados en los principios del método usado por Toyota, como son: eliminar el desperdicio, aumentar la retroalimentación, potenciar al equipo para una entrega rápido que en conjunto con el descubrimiento de lo que desea el cliente y la ejecución de ese producto permitirá crear un buen modelo de negocio, pero para esto, también se debe acelerar el circuito de Construir, medir aprender, es decir, construir ideas en base al desarrollo continuo, medir esas ideas, en base a métricas, tests, análisis para aprender de esos datos, y decidir si se persevera o se pivota, este último puede ser una de las decisiones más difíciles de tomar para un emprendimiento, las razones pueden ser varias, incluyendo la falta de coraje o la decepción, sin embargo, pivotar no significa dejar todo el emprendimiento de lado, más bien, identificar que elemento debe ser cambiado. (Ries, 2013)

Dentro de los tipos de pivotes, se puede encontrar al segmento de mercado, es decir, hacer un cambio de enfoque de la empresa, de B2B o B2C, viceversa, o con otras; la necesidad del consumidor, puede que lo que el producto está buscando resolver, no sea la necesidad más importante, por ello se debe buscar otra; acercamiento o alejamiento, corresponde a las funciones que cumple el producto, pueden ser muy reducidas o extendidas; arquitectura de negocio, la forma en cómo se desea ganar dinero, que puede ser por cantidad, por producto, al por mayor, por menor, etc; motor de crecimiento, es el cambio en el proceso de adquisición de clientes; pivote en el canal, la forma en cómo llega el producto al cliente no puede ser la correcta, y finalmente el pivote de tecnología, donde se debe cambiar la estructura de la empresa, esta última es recomendada para empresas que ya sean consolidadas. (Ries, 2013)

Los impulsores de este nuevo modelo de negocio, recomiendan seguir los siguientes pasos con el fin de encontrar un lienzo apropiado para el nuevo producto.

1.3.2. Segmento de clientes y Problemas

Estos dos módulos del modelo Lean Canvas deberían ser analizados en conjunto, puesto que son quienes permitirán que se desarrolle el resto de modelo de negocio, primero se debe buscar un segmento de mercado o clientes con los quienes está planificado trabajar, esto se puede hacer mediante la fragmentación de los segmentos de mercados amplios en pequeños, para encontrar a los conocidos early adopter o primeros seguidores, que son ese nicho de mercado concreto que estaría dispuesto a pagar por un producto o servicio en específico, por ello, encontrar el segmento de mercado es imprescindible, como dice Bill Cosby, *“no conozco la clave del éxito, Pero la clave del fracaso es intentar satisfacer a todos.”*, Una vez definido ese potencial segmento de mercado se debe realizar una lista de problemas que este mercado sufre, y de esos enfocarse en los tres primeros, ese enfoque sirve para crear solución alternativas o mejorar las existentes, puede incluso que un problema pase desapercibido o un competidor, por lo que el correcto análisis de estos dos bloques permitirá examinar posibles soluciones o tomar en consideración las existentes para así desarrollar una propuesta de valor.

1.3.3. Propuesta única de valor

Este paso es la respuesta al problema pero diferente a las existentes, es considerado por el propio autor, Ash Maurya como uno de los aspectos más importantes y a su vez más difíciles de elaborar, puesto que este es considerado como la esencia del producto y lo que hará que tenga éxito o no en el mercado, la diferencia que se realice debe importarle tanto al cliente que sabrá que vale la pena adquirirlo, al igual que el problema sea tan importante como para resolverlo, respondiendo las preguntas cuál es mi producto, quien es el cliente y porqué lo se lo está elaborando son primicias que pueden facilitar a elegir las palabras correctas, las mismas que deben ser sencillas y claras a su vez, puesto que también representarán una campaña de marketing para el producto.

Se podría decir que es parecido a un slogan, pero más elaborado, un ejemplo puede ser: CloudFire: Regresa a las cosas más importantes en tu vida;

esta plataforma se encarga de compartir fotos y videos para padres ocupados, el enfoque de los beneficios permite destacarse. Una recomendación para crear un slogan relevante puede ser mediante el estudio de otras Propuestas de Valor Única de marcas conocidas para conocer cómo y porqué funcionan sus mensajes.

Además de cumplir una segunda función, quedarse impregnado en la mente del consumidor, puede hacer la diferencia entre escoger “mi producto” o el de alguien más.

1.3.4. Solución

El presente apartado es la posible respuesta directa a los problemas encontrados previamente, de forma que se centre en estas tres evitando así perder tiempo en funciones secundarias, aquí se pone en adhiere la propuesta de valor a las características de las soluciones.

1.3.5. Canales

Las entrevistas son un camino para construir camino hacia los clientes, un objetivo de una Start up debería ser aprender más que escalar, este módulo trata sobre cómo llegar a los clientes, es importante no solo enfocarse en los resultados sino también en el camino para que el cliente tenga una experiencia formidable, las opciones de canales son múltiples y variadas por lo que se debe seleccionar cuales serán usadas al comienzo, al final y con qué propósito para que se pueda obtener el mayor beneficio de estos, unos ejemplos de los canales de inicio pueden ser Blogs, Flyers, redes sociales o el internet mientras que canales de salida o para el final pueden ser anuncios publicitarios, la TV, asistir a ferias, entre otros.

Conocer cuando usar qué canal puede marcar la diferencia entre el gasto y la inversión, si no se encuentra seguro sobre uno de los módulos previos, no sería justificado la adquisición de medios de salida, que perdidas innecesarias, por ello se pueden construir canales alternativos a menores costos o incluso gratis si se desea comenzar a construir canales a los clientes.

1.3.6. Flujos de ingreso y Estructura de costes

Estos dos apartados se relacionan entre sí y deben tener coherencia para que la empresa pueda tanto considerar los elementos que pueden incurrir en gasto a la propuesta de valor y actividades que desarrollaría la empresa como definir los medios por los cuales la empresa generará el dinero suficiente para cubrir los costos y obtener ganancias.

Con respecto al primero, antes de poner un precio al producto, se debió identificar si el producto posee el valor suficiente como para justificar el cobro y que llegue a ser importante para sus clientes, puede que fijar el precio sea uno de los puntos más complicados al momento de vender el producto puesto que el precio es el que definirá si la empresa puede proseguir además de si el producto se mantendrá en el mercado, el precio no solo crea posicionamiento sino también imagen de marca. Si se desea que el precio sea parte del producto, de debe comenzar a través de un plan sencillo de precios, es decir enfocarse en un plan introductorio, puesto que ejecutar mucho a la vez puede sea desfavorable para la empresa, debido que, al ser el comienzo, no se posee suficiente información por lo que fijar un precio no sería correcto, existen varias formas de poner en plan la fijación del precio y que posteriormente el cliente diga si este precio es justo para el producto, esto se lo puede lograr poniendo un precio a prueba, y ver cómo reaccionan los consumidores, con el fin crear referencia de si podría funcionar o no, obviamente basado en los costes.

Por ello, la estructura de costos debe considerar todos los elementos, o al menos los más importantes que injieran en un costo alto, sea este fijo o periódico, este es un aspecto muy importante al momento de fijar el precio.

Por otro lado, la forma de atraer clientes son varias, pero para generar mejor satisfacción, es decir, en donde la empresa no deba incurrir en muchos gastos por promocionar sus productos, puede utilizar las siguientes propuestas: un tiempo de prueba, suscripción por un mes gratis, otro punto importante sobre el precio es que es un determinante de clientes, es decir, que el precio que posea el producto definirá a su vez el tipo de clientes que se desea para ese cliente.

1.3.7. Métricas clave

Una vez definido el modelo, se debe tomar en cuenta cómo se va medir el desempeño, estas métricas son importantes puesto que su fin es evaluar a la empresa antes de que esta incurra en pérdidas o gastos innecesarios, para esto es imprescindible saber qué se va a medir y cómo tomando en cuenta que el resultado de esto es lo que ayudará a la empresa a tomar decisiones, Ash Maurya ha encontrado 5 aspectos a medir dentro de un emprendimiento, el primero es la adquisición, la cual responde a ¿cómo pueden los clientes encontrar el producto?, el segundo es la activación, la cual responde a la primera experiencia que los clientes tuvieron con el producto o servicio, es decir, cómo les pareció, ¿satisfizo las necesidades del consumidor? Etc, el tercero es la retención, que responde a ¿regresaron los clientes?, y debe medir si los clientes volverían a comprar el producto o servicio, la cuarta son los ingresos, que responde a ¿cómo está la empresa haciendo dinero?, y debe enfocarse en el evento, característica o aspecto de la empresa que le está generando dinero que puede ser incluso una opción alternativa a la planteada y finalmente las referencias, respondiendo a ¿los usuarios cuentan a otros usuarios? Más conocido como el marketing de boca a boca, este aspecto por ejemplo puede ser medido por referidos o crear herramientas para que los usuarios se encarguen de divulgar el producto o servicio.

1.3.8. Ventaja competitiva

Esta es la sección más complicada de llenar, porque esta debe identificar lo que le hace especial al producto y por lo que los clientes seguirían adquiriendo en diferencia a otros productos del mercado, la ventaja debería ser en lo posible algo que no pueda ser copiado fácilmente, un ejemplo de esto es la reputación, la misma que es adquirida con los años.

Con el fin de tener una mejor perspectiva, que realizará una síntesis en donde se enfocarán las posibles limitantes de cada uno de los modelos descritos en el presente capítulo. El modelo tradicional, a pesar de ser uno de los modelos más antiguos y usados por muchas empresas, este modelo tiene como limitante

que su enfoque no lo realiza en base a las necesidades del mercado, de hecho se prioriza y enfoca en la gestión y funcionamiento interno de la empresa, en cómo este debería mejorar para aventajarse por sobre otras empresas de su mismo sector o competidores.

El modelo Canvas busca renovar un negocio en base a las necesidades o gustos del mercado, sin embargo el limitante podría ser que se cree una propuesta de valor para un segmento de mercado incorrecto. Además que la única forma de saber si el modelo de negocio propuesto funcionará sería poniéndolo en marcha. Y finalmente la limitante principal del modelo Lean Canvas sería no reconocer el verdadero problema del mercado, además ambos modelos, tanto el Canvas como el Lean Canvas han sido criticados porque son considerados como modelos de negocio en donde una empresa no puede simplificar tan sencillo un plan de negocios por lo que es considerado como un modelo facilista o arriesgado a seguir.

CAPITULO II

KINO-MO

El presente capítulo permite conocer a Kino-mo y su trayectoria en el mercado al igual que al producto Hypervsn display, el diseño del producto y los servicios tanto técnico como de software, que han hecho que sea un producto cotizado desde su presentación en CES¹ 2014, llegando a ser catalogado como uno de las tecnologías estrellas, además se dará a conocer cuál sería su proceso de importación hacia el país, desde un enfoque macro como las relaciones diplomáticas que se posee Ecuador con Reino Unido y como esto podría afectar a la futura importación del producto hasta las micro que serían los impuestos y procesos de la aduana.

2.1. Análisis de la empresa

A la hora de ingresar a un nuevo mercado, es necesario conocer sobre la trayectoria de la empresa al igual que sus deseos, por ello a continuación se dará a conocer la experiencia que posee Kino-mo como empresa y la trayectoria que lleva con su equipo Hypervsn, la experiencia y presencia que ha ido adquiriendo en los diferentes mercados, al igual que los objetivos que aunque no son explícitos, se han manifestado en diferentes ocasiones y finalmente se realizará un análisis tanto interno como externo para conocer la situación de Kino-mo.

2.1.1. Experiencia en el mercado.

Kino-mo es una empresa multi-galardonada por el desarrollo de altas soluciones visualmente tecnológicas. Kino – mo ha creado tecnología que es tan emocionalmente convincentes como visualmente impactantes creando experiencias donde las personas sienten tanto como ven.

Kino-mo fue fundada en el año 2012 por Kiryl Chykeyuk y Art Stavenka, a pesar de que sus fundadores son de origen Bieloruso, le empresa fue establecida en Londres, Inglaterra, en donde se encuentran sus operaciones. Su primer equipo

¹ Consumer Technology Association, es una feria llevada a cabo todos los años en Las Vegas, la cual trata sobre innovación y nuevas tecnologías.

fue la bicicleta en 3D con la que se dieron a conocer y ha sido un producto exitoso, que a su vez les permitió desarrollar Hyprevsn display para el 2014, este último aún se encuentra desarrollándose para ofrecer un dispositivo más tecnológico y de mejor calidad al prototipo. Después de haber ganado los premios “BBC Dragon`s Den” en la Universidad de Cambridge, Shell LiveWire Award y Pitch to Rich, las empresas interesadas en trabajar con ellos han llegado desde todo el mundo y todos los continentes, la compañía ha crecido rápidamente, en la actualidad cuentan con un equipo de trabajo de 35 personas entre diseñadores, ingenieros, marketing y personas de ventas, además de dos oficinas principales ubicadas en Londres y Bielorrusia. Sin embargo, al ser una empresa que aún se encuentra en expansión se ha visto obligado en escoger compañías con quien trabajar y posicionarse de poco a poco en cada continente. (Express&Star, 2017)

En la actualidad, Kino-mo se encuentra en la firma del contrato con la empresa que se encargará de ser fabricante del producto en China y posee representación en 4 países. Además se encuentra trabajando con grandes marcas como BNP Paribas, Intel, Aston Martin, General Electric, Samsung, entre otras.

2.1.2. Misión, Visión y Objetivos

A Pesar de que Kino-mo no ha manifestado públicamente poseer objetivo, misión y visión corporativos, el lineamiento de lo que persigue es claro, en este sentido, la misión llegaría a ser la creación de marketing para el mercado de masas a través de la combinación de la publicidad con la tecnología permitiendo que todas las empresas puedan acceder a un producto innovador a bajo costo. Así mismo, han planteado una sola visión, que es tener presencia mundial, a pesar de ser una visión corta, la misma es directa, es positiva, alentadora y posee seguridad y poder para quienes lo están manejando.

El objetivo general de la empresa se podría traducir en crear una empresa sólida y sus objetivos específicos para llegar a ello es extender canales de distribución seguros a través de socios en el extranjero. Los tres elementos juntos, se encuentran dentro de los parámetros para guiar una planeación estratégica empresarial según Roberto Pinto, el marco conceptual para crear una imagen corporativa a través de estos tres elementos. Para extrapolar lo dicho

anteriormente, en una entrevista, el director y fundador de la empresa manifestó implícitamente lo que desea llegar a ser de Kino-mo, manifestando “ Estamos buscando que los hologramas puedan ser los menús de restaurantes donde puedan aparecer de las mesas de los clientes, puedan ver lo que tienen y ordenar lo que quieran, incluso, si el mundo llegara a ser ms tecnológico, nos gustaría poder diseñar nuevas tecnologías de Kino-mo para las personas que quieran saber cómo les va a quedar una prenda de vestir, entonces, cuando alguien quiera saber cómo le queda un vestido o un sombrero, los ítems puedan aparecer en frente de ellos. Las posibilidades son infinitas” (Express&Star, 2017)

2.1.3. Análisis situacional.

La matriz FODA permite realizar un análisis tanto de la empresa como de la industria y el país, permitiendo conocer las oportunidades y amenazas que la misma posee para poder desarrollar estrategias de ingreso al mercado tanto a corto como a largo plazo.

Tabla 1: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Posee recursos financieros abundantes - Producto único en su existencia - Tecnología de patente - Precios accesibles en comparación con otros productos como airdisplay que está en 15.000 USD - Mejores habilidades de marketing - Calidad superior de producto - Posee alianzas con grandes empresas - Presencia en 4 países - Utiliza economías de escala para reducir costos - Empresa creciente - Presencia en ferias internacionales - Hardware eficiente - Software a través de una nube, manejable para socios con varios equipos 	<ul style="list-style-type: none"> - Un producto que se está volviendo conocido y cotizado. - Crecimiento de mercados e interés por países en obtener el producto - Las empresas rivales mantienen productos conocidos - Las exigencias del consumidor poseen constantes cambios - Otras empresas buscan alianzas - Reducción de aranceles e impuestos a la importación y nuevas tecnologías por parte de Ecuador
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de rapidez en respuesta con socios internacionales - Déficit de producción de máquinas - No se posee la última versión del producto - Aun no existen manuales oficiales del producto para sus distribuidores y socios 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de competidores extranjeros al Ecuador - Gustos del cliente en constante cambio - Las empresas rivales podrían adoptar nuevas estrategias - Inestabilidad económica en Ecuador - Cambio en las políticas de Ecuador - Salida de Reino Unido de la Unión Europea afectaría las ventajas que actualmente se poseen con el acuerdo

Fuente: Kinomo: Mishell Ramos

Elaborado por: Mishell Ramos

2.2. Hypervsn display

Hypervsn, es una reciente solución desarrollada que ha recibido múltiples premios incluidos el Top 3 de las invenciones británicas del año, además ha sido llamada por parte de Mashable, Usa Today y el Huffington Post como una de las tecnologías más populares alrededor del mundo. Hypervsn ha sido usada por grandes marcas mundiales y eventos en lugares como Cannes, Londres, las Vegas y Monte Carlo. Kino-mo es respaldado por inversores famosos y gurús de la industria como Mark Cuban y Stevie Spring

Imagen 1: Equipo Hypervsn



Fuente: Kino-mo
Elaborado por Kino-mo

2.2.1. Aspectos técnicos

Hypervsn usa una combinación de chips patentados, magnetos y paneles LED que al momento de girar proyectan imágenes tridimensionales de alta resolución que parecen flotar en el aire, las mismas poseen alta calidad e imagen impecable sin la necesidad que el lugar de reproducción este a oscuras. La máquina debe colocarse sobre una pared o un lugar plano y enchufarse a la corriente, el mismo funciona con 110-240V. Tiene una visión de ángulo de 176

grados por lo que permite visualizar desde casi todos los ángulos y diferentes alturas sin que la imagen proyectada se deforme. El hardware de la maquina es detallado a continuación.

Tabla 2: Características técnicas

Parámetro	
Artículo del producto	Hypervsn 3D
Material	Aluminio de PC+
Color	Negro
Resolución	450x224
Ángulo de visión	176 grados
Color de la exhibición	Full color
Voltaje	AC110-240V
Poder espera	0.1W
RMS2	9W
Usando vida	20000 horas
Uso	Interior
Instalación	Fijo
Formato video	Todo tipo de video debe ser modificado por el software que lo transforma a 3D
Tipo de trabajo	Plug and play / software
Peso	2.8 kilogramos

Fuente: Kino-mo

Elaborado por: Mishell Ramos

2 Un valor RMS de una corriente es el valor, que produce la misma disipación de calor que una corriente continua de la misma magnitud. En otras palabras: El valor RMS es el valor del voltaje o corriente en C.A. que produce el mismo efecto de disipación de calor que su equivalente de voltaje o corriente directa

Hypervsn permite que los videos 3D³ parezcan como si estuviesen flotando en el aire y sean percibidos por los espectadores como hologramas de alta resolución. Esta solución tecnológica se conforma por unidades de proyección individuales y un Software de gestión de Hypervsn. Las unidades con capacidad de sonido, pueden conectarse de forma inalámbrica y pueden ser monitoreadas y manejadas desde una computadora u otro lugar. Las unidades de Hypervsn pueden ser instaladas y sincronizadas juntas para que puedan crear una gran imagen sorprendente. La tecnología es una solución visual líder para las empresas que buscan salir del cuadrado y dar un paso más en cuanto la exhibición puertas adentro, dispuestos a aumentar las ventas y adoptar una alta exposición de la marca. Hypervsn permite que las marcas usen sus videos propios y transformarlos en formato 3D para crear videos únicos con efecto multidimensional. El efecto 3D que Hypervsn ofrece, crea el deseo de ser parte de esta tecnología.

Con respecto al software, Kino-mo ha desarrollado una plataforma a través de la nube en donde ofrece la posibilidad de que sus usuarios puedan subir y controlar los contenidos reproducidos sin tener que configurarlos manualmente, para ejemplificar, para ejemplificar, si McDonald's decidiera reproducir un tipo de hamburguesa entre las 12:00pm y 15:00pm solo en el norte de Francia, ellos solo deben ingresar al programa y configurar a los displays. (Stavenka, 2017) El equipo posee un soporte para la pared, un motor y cuatro hélices con paneles que incluyen el sistema holográfico o pantalla de proyección. LED.

2.2.2. Aspectos de Calidad

Kino-mo posee tres diferentes tamaños de máquinas, la pequeña es de 42 centímetros, la mediana de 56 centímetros y la grande de 65 centímetros, Hypervsn display está diseñada para trabajar las 24 horas del día y los 7 días de la semana sin interrupción, de igual forma la reproducción de la imagen es clara, full color y permite reproducir todas las imágenes deseadas sin que estas se pierdan o se distorsionen. El equipo ha desarrollado un software que permite que

³ 3D.- imágenes en tres dimensiones o tridimensional realizados por gráficos de ordenador que crea la ilusión de profundidad de una imagen.

Hypervsn sea más que una máquina de publicidad en 3D puesto que adiciona servicios especiales. Hypervsn ha actualizado sus funciones de plug⁴ a inalámbricas, permitiendo que la transferencia de videos se dé a través de internet / WiFi desde cualquier dispositivo. (James, 2016)

El software o plataforma que utiliza la maquina gestiona el contenido de la máquina y a su vez permite monitorear el estado de los dispositivos, esto quiere decir que si una maquina presenta fallas, se puede conocer cuál es la máquina y da una posible causa del fallo. Al igual que en una aplicación de música, el software permite crear una lista de reproducción sea esta la misma para diferentes maquinas o una en específico, incluso separar la información por marcas, spots, contenido, entre otros. (James, 2016)

Además provee de API⁵ para integraciones externas, es decir que accede la comunicación de software o programas externos con la plataforma, permitiendo a los diseñadores simplificar el trabajo creado en el programa e interactuar con el sistema operativo. Dentro de la función de audio, si el video lo posee, este lo sincroniza con las imágenes. De igual forma, la plataforma es un medio de comunicación directo con el distribuidor, puesto que integra el servicio de atención al cliente en línea. (James, 2016)

Tomando en cuenta que la maquina es frágil, posee una cúpula o tapa transparente que la protege además de los soportes necesarios para fijar en las paredes y estantes al igual que un soporte para dispositivos de suelo, altavoces que son compatibles con los dispositivos y piezas o componentes que el equipo requiera y en caso de reparación no se deba realizar una nueva importación por las piezas, con el fin de estética y calidad de imagen, el hardware de las maquinas pueden ser solicitados de varios diseños para que se ajuste a la estética interior de donde será reproducido.

⁴ Conexión por USB

⁵ Nda; En ingles: Application Programming Interfaces o su traducción al español Interfaces de programación y aplicaciones

Con respecto a la empresa, Kino-mo garantiza a sus distribuidores que poseen garantía de fabricante en las máquinas, acceso a los contenidos preparados por Kino-mo que servirían de ejemplo o ilustradores para clientes y la exclusividad de la industria en el territorio del distribuidor. Además los diseñadores 3D de Kino-mo no solo facilitan contenido holográfico que ellos crean, sino también asesoría y ayuda a la elaboración de nuevo contenido para múltiples pantallas Hypervsn, la capacitación sobre el uso de la plataforma, su uso y gestión es proveída por parte de Kino-mo. (James, 2016)

Resumen de Beneficios

Usuarios finales

- **GRAN IMPACTO:** proyectan efectos en 3D de alta resolución – ostenta una experiencia vista y sentida.
- **MONITOREABLE:** administrada remotamente – sencillo de actualizar y mantener
- **SINCRONIZABLES:** se puede instalar múltiples dispositivos (1 – 1000)
- **ECONOMICO:** precio competitivo ante otras formas de publicidad – pronto retorno de la inversión (ROI)

Socios

- **INNOVADOR:** alto interés y demanda por parte de compradores en múltiples segmentos de mercado.
- **MARGENES ALTOS** varios flujos de ingresos de la venta de hardware y software, junto con servicios adicionales.
- **NUEVO MERCADO:** crecimiento en las ventas a medida que Hypervsn y tecnologías asociadas llegan a ser más conocidas y populares.
- **GESTION EN BASE A SOFTWARE:** Barrera de entrada para otros mercados y ventaja competitiva para los socios.

Características y capacidades

Unidad de Proyección

- Memoria de 4GB
- Video de alta resolucion y más de 16M de colores
- Alimentado por red
- Sonido habilitado
- Conveniente para mantener y crear contenido
- Uso interior
- Envío de contenido a través de Wi-Fi / 3G

- Tamaño de los gráficos: 42cm, 56 cm y 65cm
- Compatibilidad con la mayoría de archivos en video estándar (MP4, MPEG, etc.)
- Se pueden sincronizar varias unidades para formar una imagen más grande
- Peso: 2.8 kg
- Diseñado para trabajar 24/7

Gestión de software de Hypervsn

- Monitorear el sistema y red de Hypervsn desde un solo lugar
- Subir y monitorear el contenido de forma remota
- Programar listas de reproducción
- Crear usuarios con diferentes niveles de acceso
- Análisis e informes
- Vigilancia del estado de la red

2.2.3. Partida Arancelaria

En base a la ficha técnica, Hypervsn ingresaría al Ecuador al momento de su importación bajo la Sección 8: Máquinas y Aparatos, Material Eléctrico y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido; aparatos de reproducción o reproducción de imagen y sonido en televisión y las partes y accesorios de estos aparatos – Subpartida 8528.69.00, Partida SENA: 8528690000: Monitores y proyectores, que no incorporen aparato receptor de televisión; aparatos receptores de televisión, incluso con aparato receptor de radiodifusión o grabación o reproducción de sonido o imagen incorporado - Los demás. (SENAE, 2017)

En el cual, según el régimen arancelario deberá pagar:

Arancel Advalorem: 20%

Salvaguardia 0%

Fodinf 0.50%

Arancel Específico: USD 0.00

Porcentaje Techo: 0%

I.V.A.: 12%

I.C.E.: 0%

2.3. Proceso de importación

La optimización de los procesos de importación puede reducir costos ineficientes al momento de introducir un nuevo bien al mercado, por ello en los siguientes puntos se analizará: la relación que posee Ecuador con Reino Unido, para así tomar en cuenta los beneficios que se poseen o se podrían llegar a obtener, además en base a la partida arancelaria se conocerán cuáles son las barreras arancelarias y paraarancelarias al igual que todos los documentos necesarios para su respectiva importación, todo con el fin de mejorar la seguridad y gestión al momento de cumplir con las normas, obligaciones fiscales y aduaneras evitando así factores de riesgo a los flujos de comercio.

2.3.1. Relaciones bilaterales Ecuador-Reino Unido

La relación económica que posee Ecuador con Reino Unido es positiva para el país sudamericano, es decir, que las cifras que muestran la balanza comercial Ecuador-Reino Unido existe un superávit desde los últimos tres años con respecto a las exportaciones ecuatorianas, además es importante mencionar que el intercambio comercial que se mantiene con el país Europeo es en base a productos no petroleros, de los cuales los principales productos exportados son los primarios siendo el banano, el atún y el camarón los principales seguidos por los productos industrializados tales como la manteca de cacao, frutas en conserva, hortalizas congeladas y rosas. Por otro lado, los principales productos importados por Ecuador son materiales de laboratorio, medicamentos, extractos para la medicina e insecticidas (ProEcuador, 2016).

Es necesario recalcar que Reino Unido forma parte de la Unión Europea, a pesar de haber ganado el Brexit con el 54% a favor, el Reino Unido no deja de ser miembro de la UE⁶ de forma automática, de hecho el mecanismo para abandonar está contemplado en el artículo 50 del Tratado de Lisboa, donde fija dos años para negociar las condiciones de salida, el 29 de marzo del 2017 Reino Unido notificó oficialmente el artículo 50 antes mencionado, por lo que a partir

⁶ Unión Europea

de esa fecha posee dos años de negociaciones entre la comisión Europea y un Grupo de Negociadores del Reino Unido donde se llevarán a cabo directrices para que los beneficios e intereses de ambos países no se vean afectados y los términos de salida puedan llevarse asegurando la estabilidad de sus integrantes, con relación a los tratados, Reino Unido debe seguirlos aplicando hasta que el país salga definitivamente de la Unión Europea. (Consejo Europeo, 2017)

Reino Unido en calidad de miembro de la UE y de la Organización Mundial de Comercio, posee una extensa red de acuerdos comerciales tanto con países como con grupos regionales de todo el mundo, de igual forma se rige a los acuerdos comerciales y preferencias por la UE en este sentido cabe destacar el que beneficia a Ecuador que es el Sistema Generalizado de Preferencias, donde se da beneficio a países en vías de desarrollo para que puedan absorber aranceles reducidos sobre sus exportaciones. En julio de 2014 el gobierno ecuatoriano anunció el cierre del acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea. Este acuerdo eliminará paulatinamente los aranceles para todos los productos industriales y de pesca, además de reducir los obstáculos técnicos al momento de exportar, estos beneficios son de ambos lados puesto que Reino Unido podrá gozar de productos agrícolas más baratos como Ecuador tendría acceso a nueva tecnología tanto en Vehículos como Maquinaria. (Comisión Europea, 2016)

Del mismo modo, otro aspecto que beneficiaría a Kino-mo es el punto de la propiedad intelectual, en este aspecto, el acuerdo busca reafirmar los compromisos establecidos en los convenios intelectuales de propiedad intelectual, con el fin de reiterar la importancia de proteger los derechos de autor, estableciendo acuerdos para la transferencia de tecnología como de acceso a medicinas, donde la protección por patentes se mantengan vigentes. (Ministerio de Comercio Exterior, 2014) Sin embargo, como se ha mencionado previamente, este acuerdo puede llegarse a ver afectado por la salida de Reino Unido, donde Ecuador ha manifestado en que renegociar con los británicos un nuevo convenio comercial para que las empresas que se verían beneficiadas por este acuerdo no sean afectadas, Silvana Vallejo, ministra de Comercio Exterior ha manifestado que se trabajará con rapidez para efectuar un nuevo convenio con el país europeo.

No solo la salida del Reino Unido podría ser una barrera, sino también las relaciones diplomáticas entre Ecuador y Reino Unido se densificaron por el asilo otorgado a Julián Assange por parte del gobierno ecuatoriano, el 20 de junio del 2016 Reino Unido expreso abiertamente su negatividad a impulsar una relación bilateral positiva con Ecuador hasta que el caso de Julián Assange no haya sido resuelto, el canciller Long manifestó que conceder el asilo no debería ser una barrera para una agenda positiva de cooperación, además menciono que Reino Unido debe cumplir con las decisiones tomadas por la ONU⁷ con respecto al caso y detenciones arbitrarias, de igual forma recalco que Ecuador se mantendrá desarrollando esfuerzos para alcanzar una solución satisfactoria para todas las partes implicadas en el caso Assange.

2.3.2. Barreras arancelarias y paraarancelarias

Respecto a los productos que poseen restricciones o deben obtener certificados especiales para el ingreso al país, Hypervsn no debe obtener el registro sanitario, fitosanitario, puesto que no es un producto consumible, perecible, químico, de uso o contacto por el ser humano, al igual que las certificaciones de agro calidad, no son necesarias al no ser un alimento o producto agrícola, dentro de la sección (, para los importadores de automotores, estos deben tener un Registro de Importación del Ministerio de Industrias y Productividad, el mismo que aplican solo para las subpartidas 8703, no deben realizarse pruebas de calidad o control previo a la importación por lo que no es alimento ni para seres humanos o animales ni plantas, así mismo, no se encuentra dentro de los productos de prohibida importación puesto que no es arma, químicos, no contiene ingredientes dañinos. (Cámara de Comercio de Quito, 2016)

De igual forma, no necesita certificado INEN, puesto que esta se debe obtener solo cuando son de consumo o mercancías sujetas a cumplimientos de normas o reglamentos técnicos. Por otro lado, debe tener el certificado de Origen con el fin de acogerse a las preferencias arancelarias otorgadas por el Ecuador si hubiese.

⁷ Organización de las Naciones Unidas.

2.3.3. Documentos de embarque y procedimientos aduaneros

Régimen para muestras: Los productos que ingresan al Ecuador para realizar pruebas de mercado, no pueden ser vendidos y deben entrar especificando que son una muestra gratuita el envío debe realizarse a través de una factura que especifique que no posee valor comercial, las muestras provenientes del exterior pueden ser exhibidas para potenciales clientes, tanto residentes como no residentes están en su derecho de importar muestras para fines comerciales, los productos en el caso de ser bienes industriales no deben superar el valor de 250 euros por remesa de importación, caso contrario se deberá pagar impuestos. (Oficina Comercial de Ecuador en Londres, 2016)

Dentro de los requisitos previos para quienes deseen importar y estos no sean cartas postales, menajes de casa, paquetes pequeños, etc, deberán estar registrados en el Registro Único de Contribuyentes y posterior a esto, se debe obtener el certificado digital, para poder operar en comercio exterior, posterior a este registro, el importador debe adquirir el Token HSM (Hardware Security Module) válido para la firma electrónica y almacenamiento de certificados digitales a requerirse, y así registrarse en el sistema Ecuapass del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (Senae). Puesto que Hypervsn no es un producto consumible, sino tecnológico, no necesita otros registros o controles previos a la importación tales como el sanitario o fitosanitario que es aplicado a alimentos o productos de consumo humano, además no posee restricciones de importación, verificaciones o certificaciones como productos químicos, plaguicidas, así mismo, no debe obtener el certificado INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización), entre otros, por lo que Hypervsn posee la libre importación. (Cámara de Comercio de Quito, 2016)

Por otro lado, para que el producto ingrese al país se debe realizar la declaración aduanera, la cual puede contener los documentos de soporte o como por ejemplo; facturas comercial o que acredite la transacción comercial, documentos de transporte, certificado de origen si aplica, respecto a los documentos de acompañamiento, estos serán denominados si deben tramitarse y

aprobarse antes del embarque de la mercadería de importación, correspondientes al momento que arribe la mercadería, se posee un tiempo máximo de 30 días calendarios para desaduanar las mercancías una vez arribadas. La póliza de seguro no es un documento que se debe presentar como acompañamiento o de soporte, sin embargo el valor pagado constituye parte de la base imponible para pagos de comercio exterior y esta puede ser presentada aparte o conjunta a la póliza de seguro de transporte, si el bien no tuviese póliza de seguro, deberá declarar por concepto de valor presuntivo el 1% del valor de las mercancías. (Cámara de Comercio de Quito, 2016)

En caso de que la declaración aduanera se le asigne aforo físico o documental, esto se deberá completar el mismo día en acompañamiento de los documentos de acompañamiento y soporte según corresponda. Posterior se debe proceder al pago de impuestos y aranceles según corresponda a la partida arancelaria, descrito en los puntos 2.2.3. y 2.3.2.

Después de haber conocido lo que Hypervsn es y hace, el proceso que debe seguir para llegar a un nuevo mercado además de haber tomado en cuenta el modelo que podría seguir, a continuación se elaborará el Lienzo de Negocio en base al lean Canvas, cuya metodología parece ser la más idónea para este nuevo producto.

CAPITULO III

PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIO PARA HYPERVSN EN EL ECUADOR

En el presente capitulo, sé elaborará el Lienzo de negocio para el producto Hypervsn, tomando como base al método Lean Start Up, el mismo estará dirigido a través de nueve módulos que permitirán conocer el estado de la publicidad en el Ecuador, sus ofertantes, sus demandantes, además de conocer cómo este emprendimiento trabajará en base a su características y potencialidad para abrirse paso dentro del mercado ecuatoriano, permitiendo crear nuevas soluciones publicitarias.

El mismo estará complementado por análisis entre productos, ofertas, una encuesta y entrevistas a los posibles clientes con el fin de conocer qué es lo que buscan las empresas en un servicio publicitario, para así definir si el mismo podrá prosperar y cómo alcanzará su estabilidad en el mercado.

3.1. Lienzo Lean Canvas

El modelo Lean Canvas fue desarrollado e impulsado por Ash Maurya, el cual fusiona varios modelos de negocios con el fin de que un emprendimiento, el cual es completamente diferente a una empresa consolidada, pueda abrirse paso e ingresar y prosperar en un mercado, este lienzo posee una estructura que analiza tanto al mercado cómo a la empresa con el fin de que esta última conozca a quién vender, a través de que canales para así asegurarse si tendrá éxito antes de comprometer recursos económicos y/o humanos. (Maurya, Running Lean, 2012)

3.1.1. Problema del Mercado

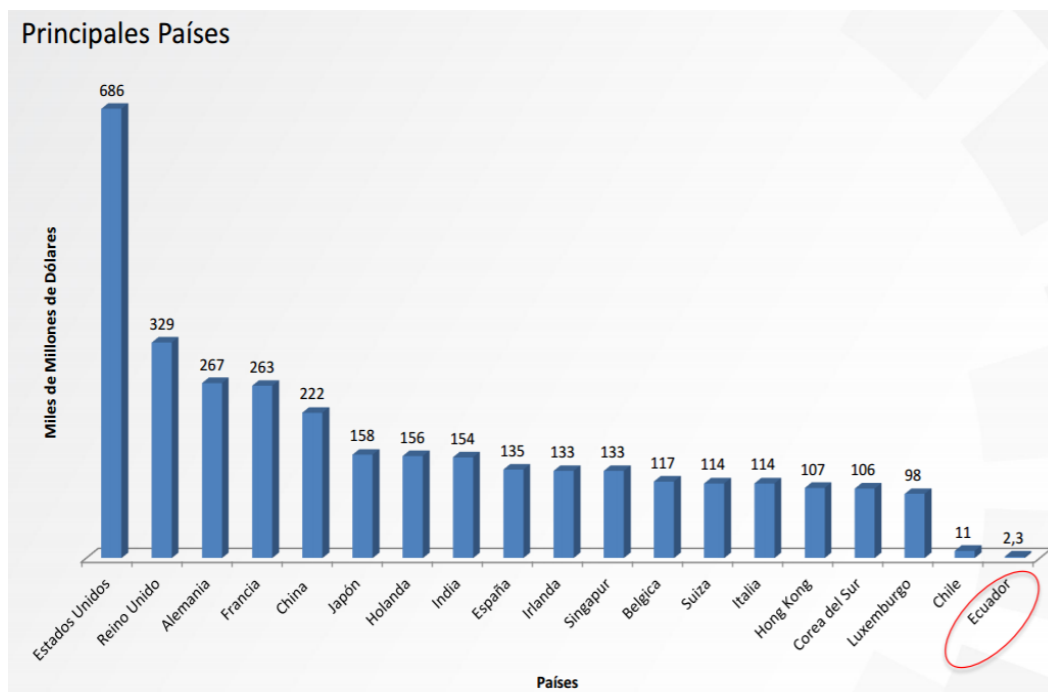
Antes de conocer los problemas que aquejan al mercado publicitario, se realizará una síntesis de lo que este sector representa para la economía del Ecuador así como su representación en el comercio internacional o como potencial

exportador de servicios, al igual que los factores internos tales como sus ofertantes, sus demandantes y como este sector se encuentra en el Ecuador.

La participación de las exportaciones de servicios en las exportaciones mundiales ha ido creciendo, puesto que es uno de los sectores con más dinámica a nivel mundial, el cual, en valores brutos representa el 23% del total de las exportaciones, siendo el 77% restante correspondiente a los Bienes, sin embargo, con respecto a los servicios con valor agregado, siendo este último, aquellos servicios que utilizando soportes, redes, enlaces o sistemas de telecomunicaciones ofrecen facilidades que los diferencian de un servicio base, es necesario mencionar que el sector de las telecomunicaciones genera talento humano y transmisión de conocimientos, además de que es menos vulnerable con los vaivenes de la economía mundial que afectan a bienes o commodities, sin mencionar que acumula la mayoría de los flujos de inversión extranjera Directa (IED). (Ministerio de Comercio Exterior, 2016)

Dentro de las exportaciones Mundiales, los principales países en tomar mayor parte de esta área son: Estados Unidos con 686 Miles de Millones de dólares, seguido por Reino Unido, Alemania, Francia y China, evidentemente, se poseen tanto países europeos como asiáticos que dominan no solo la exportación de Bienes, ahora también de servicios, Ecuador se encuentra entre los últimos países con 2,3 Miles de Millones de dólares. (Ver Gráfico No.1). Desde 1995 hasta el 2014 los principales servicios comerciales que han crecido son: informática y Servicios de información con el 18%, los servicios financieros 11%, otros servicios empresariales 10%, regalías y derechos de licencia 9%, servicios de seguros 8%, Servicios de comunicaciones 8%, Transporte 6%, Viajes 6%, construcción 5%, Personal, cultural y servicios de esparcimiento 5%.

Gráfico 1: Exportaciones mundiales de servicios comerciales 2014



Fuente: WTO, 2014

Elaborado por: Ministerio de Comercio Exterior

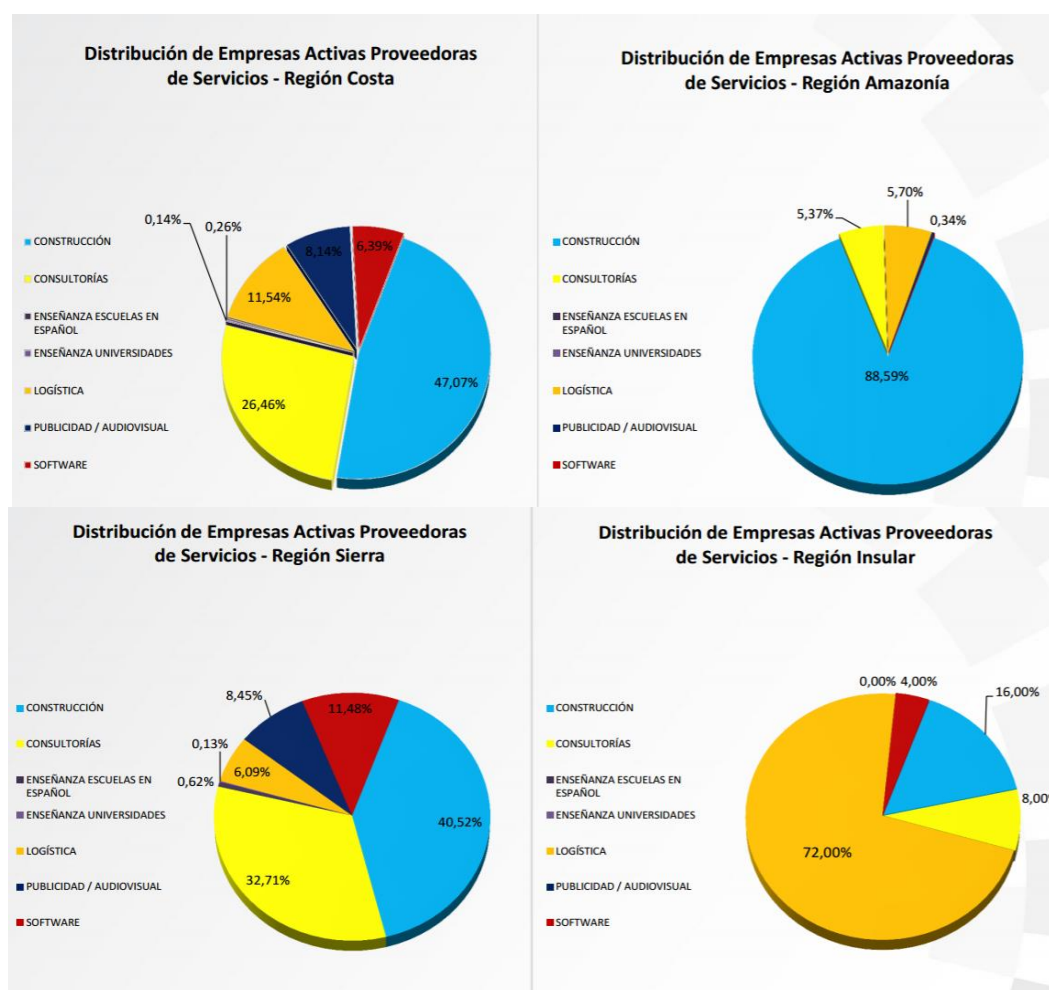
Los servicios siempre han poseído gran participación dentro del PIB no petrolero en el Ecuador, para evidenciar lo dicho, en el 2002, los servicios representaban el 38,07% y un poco más de una década más tarde, para el 2014 representaban el 38,71%. Incluso, haciendo una comparación con las exportaciones tradicionales y la exportación de servicios, este podría ocupar el tercer puesto, por debajo del banano y plátano con 2.607,58, el camarón con 2.571,81; y los servicios con 2.333,93 por encima del cacao y sus elaborados con 709,72 millones de dólares. La publicidad dentro de los servicios es aún un porcentaje pequeño, por lo cual no se ve reflejado como un ítem principal. (Ministerio de Comercio Exterior, 2014)

La publicidad es un área que no se ha desarrollado y crecido como otros servicios tales como la construcción, las consultorías o empresas de telefonía, de hecho, la presencia de empresas publicitarias se encuentra su mayoría en la sierra y la costa, como se muestra en el Gráfico No. 2, el 8,45% y el 8,11% respectivamente, representan a las empresas publicitarias como empresas activas

proveedoras de servicios, sin embargo, en la región amazónica e Insular no existe datos sobre esta medida. (Ministerio de Comercio Exterior, 2014)

El hecho de que la industria publicitaria sea un sector pequeño, ha provocado que sus ofertantes aprovechen de esto para generar precios altos o incluso inalcanzables para la mediana y pequeña empresa, por lo que se busca introducir a Hypervsn como un producto nuevo y solucionar los problemas que aqueja al mercado o a un segmento específico de este, con el fin de que el producto o servicio lo pueda solucionar, y sea a su vez visto útil para que pueda perdurar en el mercado.

Gráfico 2: Distribución de empresas activas proveedoras de servicios separado por regiones en el Ecuador



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior
Elaborado por: Ministerio de Comercio Exterior

Para esto, se analizarán cuáles son los problemas existentes y en base a los principales tomar la decisión de qué es lo que se desea satisfacer, en este sentido,

Hypervsn, al ser un reproductor de imágenes en realidad aumentada, se lo ha diseñado para funcionar dentro del segmento de la publicidad, especialmente en el desarrollo de imagen de marca⁸. Para el mercado objetivo, en este caso, el mercado ecuatoriano, se ha encontrado como problemas principales a: I) la poca diversificación de la publicidad, puesto que se encuentra la televisión como principal medio de difusión (Infomedia, 2016). A su vez ocupa mayor market share⁹ publicitario con un 56,6%, seguido por la Prensa escrita con un 16,3%, la radio se encuentra en tercer lugar con el 14,7%, a continuación se encuentran las Vallas Publicitarias con el 6,9%, otros con el 2,8% y finalmente las Revistas con el 2,8%. Estos medios se han encontrado desde los inicios de la publicidad del Ecuador desde los años 70s, este estudio realizado en el año 2015 sigue sin tomar en cuenta la difusión de redes sociales e internet. (Infomedia, 2016)

Si bien la televisión sigue siendo el medio principal por los anunciantes, también es el más costoso, lo que conlleva al segundo problema del mercado que es: II) el alto costo de la publicidad masiva, por otro lado, en el 2013 un estudio realizado por IAB Ecuador (Interactive Advertising Bureau) mostró que la publicidad digital ha percibido un aumento alcanzando los 7,4 millones de dólares, que representa un crecimiento del 50% con respecto al año pasado (Deutsche Welle, 2016), a pesar de que el sector de la comunicación en tecnología digital se ubique en niveles bajos, esta nueva área del internet es creciente, y por ende debe ser analizada puesto que el ultimo problema sería: III) la falta de innovación e introducción tecnológica al Ecuador.

Con respecto al área de la televisión, solo las empresas estatales, multinacionales, Empresas Móviles o Grandes Instituciones bancarias tienen el poder de acceder a este tipo de publicidad, posibilidad que para la pequeña empresa no lo es, con el fin de extrapolar esta realidad se ha tomado el gasto del estado en empresas publicitarias en el año 2014. Para comenzar, se debe aclarar que la

⁸ Conjunto de elementos tangibles e intangibles que representan la identidad de la marca en la mente de los consumidores

⁹ Market share o participación del mercado se refiere al porcentaje del total de ventas de un servicio o producto de una empresa o marca particular con respecto a las ventas totales de todas las demás.

televisión posee tres coberturas, I) Nacional, la misma permite la transmisión de un mismo contenido a toda la República del Ecuador; II) Regional, esta permite la transmisión a una sola Región del Ecuador, siendo costa, sierra, amazonia o insular. Y III) Local, se refiere a la transmisión a una sola provincia. En efecto cada cobertura posee diferentes tarifas siendo superior la cobertura Nacional. Durante el año 2014, las entidades del gobierno han pautado un total de 581 repeticiones de comerciales, los mismos fueron distribuidos dentro de 12 canales de televisión pública nacional¹⁰, como se puede apreciar en el grafico 1.

Tabla 3: Pautaje de canales

Cobertura	Medio de comunicación en que se pautó	No. De Comerciales	Inversión	Equivalente de % de inversión
Nacional	GAMA TV	76	\$ 52.504,80	25,44%
Nacional	TC TV	57	\$ 44.973,10	21,79%
Nacional	RTS	118	\$ 54.245,40	26,28%
Nacional	CANAL UNO	51	\$ 18.867,00	9,14%
Regional	ECUADOR TV	49	\$ 6.770,00	3,28%
Regional	CABLEVISION	120	\$ 13.742,75	6,66%
Regional	RTU	11	\$ 1.815,00	0,88%
Local Azuay	TELERAMA	37	\$ 4.145,42	2,01%
Local Manabí	OROMAR	16	\$ 3.877,50	1,88%
Local Guayas	INTIMAS	19	\$ 1.839,55	0,89%
Local Pichincha	CANELA TV	14	\$ 2.023,26	0,98%
Local Esmeraldas	TELECOSTA	13	\$ 1.622,88	0,79%
TOTAL		581	\$ 206.426,65	100%

Fuente: Registro Civil

Elaborado por: Hugo Paredes, Supervisor de la Coordinación de Comunicación Social

Si una pequeña empresa desea que un comercial o spot publicitario¹¹ sea transmitido a nivel Nacional, la opción más barata sería en CANAL 1, puesto que el valor aproximado por comercial se encuentra en los 369,94 USD, si se desea a nivel regional, la opción menos costosa sería CABLEVISION que tendrá un costo aproximado de 114,52 USD, y a nivel nacional, dependería mucho de la provincia

¹⁰ La televisión nacional presenta un rol normativo del estado, la cual puede transmitir temas públicos y comerciales. Que a su vez tiene señal abierta para todos los ciudadanos de un determinado país.

¹¹ Soporte visual, auditivo o audiovisual de breve duración que transmite un mensaje básico o una idea, generalmente de carácter publicitario.

a ser transmitida, siendo INTIMAS la menos costosa con un valor aproximado de 96,81 USD por comercial (Paredes, 2017). Sin embargo se debe considerar la hora en la que el comercial será reproducido, esto se divide por cuñas o segmentos, infantiles, para adultos, noticieros, películas, y horarios respectivamente, por ello su precio varía según el horario pero sobre todo el tiempo 15”, 20”, 30” o 60”.

Referente a la prensa escrita, la publicidad a través de este medio posee dos ventaja por sobre la Televisión, uno de ellos es el menor costo y segundo es el alcance que puede llegar a tener, para aclarar la información se ha tomado a el periódico el Universo para ejemplificar la prensa publicitaria, (ver anexo 1), a través de este medio se puede encontrar varios paquetes de publicaciones, si se desea publicar por un día, se poseen opciones de Banners que pueden ser cuadrados, completos, media página, etc., donde sus valores oscilan entre los 8,00 USD y los 24,00 USD, sin embargo si desea contratar este servicio mensualmente, los costos varían por la sección que desee y medida, en donde el periódico les entrega 600.000 impresiones durante el mes. Por valores que fluctúan desde los 1.800,00 USD hasta los 7.200,00 USD (El Universo, 2017).

No obstante, los hábitos de consumo de información de los jóvenes ha cambiado junto con el uso de internet e incremento de información a través de redes sociales, como lo ha demostrado el CIDE, Centro de Investigación y Documentación Educativa en su boletín de temas educativos, si los adolescentes necesitan información o noticias, lo pueden hacer a través del internet, esto a su vez ha perjudicado y provocado el descenso de lectura en diarios impresos, tal es el caso del diario EL HOY, aparte de las restricciones por la ley de Comunicación y problemas político-tributarios, otro de los problemas que aquejo a este diario fue no haber podido modernizar su modelo de negocio más la abundancia de acceso a información a través de internet, ha dado como resultado el cierre de su versión impresa, esta transformación de la información y publicidad a través del internet ha provocado crisis para quienes dependen de este modelo de negocio, puesto que la ciudadanía ha encontrado formas más baratas e incluso eficientes tanto para anunciar como para informarse. (Carpenter, 2017)

Antes del internet, la prensa escrita era una de los medios más importantes al momento de conseguir información, gracias a este hecho, se permitieron cobrar mucho por los anuncios que llenaban sus páginas, pero con la competencia Web, el margen de ganancias es cada vez menor, puesto que los anunciantes poseen nuevas y varias opciones. Los anuncios de internet son más baratos y no necesita de una maquina ni personal para imprimir y difundir la información todos los días, incluso los propios anunciantes pueden emitir contenido diario a través de redes sociales, blogs, anuncios en páginas como Mic.com, TheNextWeb.com, entre otros. De la misma forma, la brevedad en que la información se vuelve viral ha dejado a un lado a la prensa escrita, puesto que el diario impreso se encuentra limitado por su formato, redacción, tamaño y alcance de las páginas, límites que el internet no posee. (Carpenter, 2017)

Además, según el censo del INEC sobre los hábitos de lectura en el Ecuador, reveló que cada vez el hábito de leer de los Ecuatorianos descende, por otro lado, solo el 33% de los jóvenes que leen, lo hacen por obligaciones académicas y el 32% por conocer sobre un tema en específico, en donde son los libros la fuente de lectura, dejando a un lado a los periódicos (INEC, 2012). Incluso, los jóvenes quienes leen un diario cada día, 3 de 4 se inclinan por las redes sociales debido a que los estudiantes no quieren pagar por la información. Incluso el rechazo es tal que una mayoría (el 76,3%) consultaría otra página web gratuita si su medio de comunicación favorito le hiciera pagar en internet. Solo un 17,1% dejaría de consumir noticias en internet si no hubiera medios gratuitos. (Casero-Ripollés, 2017)

En cuanto a la radio, esta forma de publicidad se encuentra en tercer lugar por difusión masiva, la ventaja de usar este medio de publicidad es que es menos costosa que la televisión y puede llegar a tener un alcance de hasta 300.000 personas aproximadamente, obviamente la cifra varía por emisora, puesto que existen emisoras que en su mayoría son locales, para evidenciar mejor, se tomará algunos casos de emisoras para contextualizar las tarifas existentes en el país, la

uña publicitaria del grupo radial continental abarca a las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo y Pastaza, esta emisora ofrece una ña publicitaria de lunes a viernes de la siguiente manera: por 15 seg. \$5,00 cada uno, 30 seg. \$7,00 cada uno y por 45 seg. \$8,00 cada uno, si se desea en medio de un programa de fin de semana, la publicidad es de 30 segundos y tiene un valor de \$8,00 cada uno. Entonces el precio final, dependerá de las veces en que la empresa reproduzca su publicidad en la emisora. (Grupo Radial Continental, 2017).

Otra emisora, Rio de emisión en Riobamba, posee dos tipos de tarifas, rotativo y horario definido en esta emisora local, es más flexible la publicidad, la ña radial de 51” a 60” cuesta \$ 10,00 en horario rotativo y \$12,00 en horario definido. Tomando otro ejemplo, radio la Bruja que tiene presencia en la ciudad de Quito y Guayaquil, maneja tarifas más elevadas, la ña de 20” se encuentra en \$20,00 en horario rotativo y en Horario definido en \$24,00 cada uno. Si se desea tomar un paquete durante un programa específico, poseen mensualidades desde los \$500,00 hasta los \$3.500,00 en donde obtiene su publicidad 4 veces al día y dos menciones por parte de los radiodifusores de 10” (Ver anexo 2). (JC RADIO, 2017)

En contraposición a la televisión, lanzar una ña publicitaria en radio es más económico, posee gran alcance y aceptación dependiendo de la emisora y su audiencia, en contraste con la prensa, la inmediatez al dar a conocer la información es una gran ventaja, sin embargo la aglomeración por la cantidad de anuncios que pueden ser programados al mismo tiempo hace que los que se encuentren en los últimos lugares sean ignorados, el grado de atención de un anuncio será asimilado según la atención del cliente, puesto que si esta persona se encuentra muy ocupada la atención hacia la publicidad disminuye, la repetición a falta de imágenes es una gran desventaja, puesto que para vender un producto debe la publicación ser realmente creativa y hacer un buen manejo de los sentidos para poder enviar correctamente el mensaje al receptor. (Estrada, 2017)

Las revistas y las vallas publicitarias también se encuentran dentro del mercado de la publicidad, en este sentido, a diferencia de la televisión la radio y la prensa, las cuales cumplen funciones más informativas que publicitarias, las revistas tienden a ser de entretenimiento mientras que las vallas son 99% publicitarias, tal es el caso de la compañía Gran Comercio, una de las más grandes de la ciudad de Quito, según información prevista por la empresa, muestra que cuenta con pantallas en la Plaza de las Américas, en Cumbayá, San Rafael, El Recreo, CC Caracol, Tababela y el Condado. La mejor opción al momento de contratar los servicios de las vallas publicitarias es contratar la publicación por un año, puesto que puede ahorrar hasta el 20% en su uso, sin embargo los paquetes cuestan \$17.290,00 exceptuando la pantalla de la Plaza de las Américas que tiene un costo de \$7.650,00 (Gran Comercio, 2016) (Ver anexo 3)

Neomedia es otra agencia de publicidad, la ventaja de la misma es su alcance a nivel nacional, ubicado en 76 puntos del país, pero más que nada la estrategia que posee es donde se encuentra ubicada, debido a que se direcciona al público cautivo, en otras palabras, se encuentra en bancos, cooperativas, Fybeca, oki doki, servipagos, y la publicidad es transmitida por pantallas, en donde la gente puede distraerse viendo los comerciales transmitidos mientras espera para gestionar sus trámites. El cliente puede elegir por cual canal desea transmitir la publicidad, sea a nivel, nacional, regional o local. Sin embargo la desventaja que posee este tipo de publicidad es la falta de innovación y que sea llamativo para el cliente puesto que según estudios realizados por esta agencia, solo alcanza un 7/10 en cuanto respecta a la atención que presta el cliente hacia lo transmitido. (Neomedia, 2016)

En cuanto a las Revistas, existen ediciones mensuales, la ventaja de las mismas es la reputación y el alcance internacional que pueden llegar a tener además de la plaza de distribución, sin embargo su tarifario es costoso, un ejemplo es AméricaEconomía, esta es una revista líder en negocios y economía de la región Latinoamericana, la cual posee éxito a nivel panregional. Las tarifas de publicación en esta revista en todas sus ediciones, lenguaje y distribución a

diferentes países, varían entre los 11.000,00 a los 74.000,00 dólares. O si se desea Ecuador y Bolivia, los precios pueden variar entre los 6.000,00 a los 42.750,00 dólares. (AmericaEconomia, 2017). Otro ejemplo es la revista Cosas, esta revista puede ser considerada como un rango más barato puesto que sus precios varían entre los 2.000,00 a 7.000,00 dólares (COSAS, 2017), la publicación en revistas es ventajosa en cuanto a audiencia, puesto que por el tiempo que lleva en el mercado puede llegar a mayor audiencia debido a su alta receptividad del público, el formato y edición de la revista aumenta la credibilidad, calidad visual además de que aumenta el potencial de la publicación al ser elaborada por expertos.

Finalmente, a pesar de que aún no se han elaborado datos precisos o estudios por entidades públicas, el internet y marketing digital es un área que está cobrando cada vez más relevancia en el Ecuador, sólo tomando las estadísticas realizadas por el Ministerio de Telecomunicaciones en el 2013, se observó que 66 de cada 100 personas usan internet, cifra que es 11 veces mayor a la registrada 7 años atrás en donde se reflejaban solo 6 usuarios de cada 100, en donde el acceso a internet al igual que nuevas tecnologías como los teléfonos inteligentes han permitido que esta cifra vaya en aumento, de hecho, en ese mismo año, según el censo del INEC, reflejó que de las personas que poseen teléfono en el Ecuador, un 16,9% de estas poseen un teléfono inteligente y que ha aumentado en un 141% en contraste con el año 2011, que a su vez ha permitido que esta área de marketing a través de internet vaya en aumento (IIEMD, 2017)

En definitiva, Ecuador no muda de ambiente en cuanto a la publicidad tradicional expuesta y el campo del internet es aún un área que ha sido escasamente analizada, por lo cual, se desconoce de su completa potencialidad, por otro lado, existen nuevas tendencias tecnológicas que perciben mejor la atención del cliente, sin embargo esta gama tecnológica es aún un campo que se está introduciendo al mercado Ecuatoriano tal como la tecnología 3D, 4D e imágenes de alta realidad.

3.1.2. Segmento del Mercado

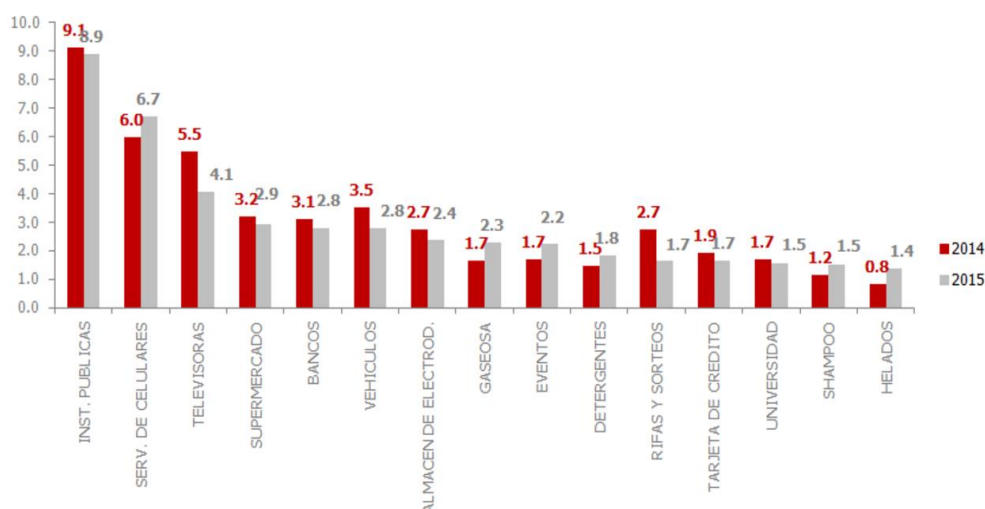
Los clientes son el potencial para que una empresa siga en pie durante mucho tiempo, cada segmento de mercado varía entre necesidades, satisfacción, comportamientos o diferentes atributos, por lo que un modelo de negocio puede llegar a uno o varios de ellos, siendo estos mercados de clientes grandes o pequeños. Sin embargo, las empresas deben decidir y seleccionar aquellos que sean rentables para su modelo de negocio, con el fin de dirigir su comercio a mejorar las necesidades específicas de ese cliente objetivo. Para ilustrar mejor se presentarán algunos ejemplos, dentro del segmento de mercados se puede encontrar al mercado de masas, este mercado es basado al público en general en donde los canales de distribución y relación con los clientes se enfocan solucionar problemas similares y satisfacer una necesidad de consumo, tal como el sector de la electrónica. Por otro lado, el nicho de mercado, atienden a segmentos específicos, por lo que los productos o servicios se adaptan a los requisitos de ese mercado, un ejemplo de esto son los fabricantes de partes o piezas de vehículos quienes buscan establecer una buena relación proveedor-cliente, puesto que dependen en gran medida de los grandes fabricantes automotores. (Osterwalder, Generación de modelos de Negocios, 2011)

Otro ejemplo de mercado es el diversificado, en donde una misma empresa puede satisfacer las necesidades de segmentos de mercado diferentes, que posiblemente no se encuentren relacionados ni presentan las mismas necesidades, tal es el ejemplo de Amazon.com quien, en el 2006 comenzó a diversificar su comercio ofreciendo servicios de computación y almacenamiento a través de una nube a sus usuarios y venta al por menor, por otro lado presta también servicios a empresas web con una propuesta diferente de negocio vendiendo al por mayor. Teniendo en cuenta la importancia del segmento de mercado, para conocer el nicho de mercado al que Kino.mo podría enfocarse se ha realizado una encuesta piloto, a través de la misma se busca obtener una muestra e información general sobre el tipo de empresas que hacen mayor uso del marketing y publicidad, los medios que usan y conocer el precio del mercado con el que los Hypervsn podrían ingresar.

Tomando en cuenta lo visto en los problemas de mercado, donde se encontró que los grandes ofertantes de publicidad cobran por sus servicios precios elevados, de igual forma existen clientes específicos que se encuentran en su capacidad de adquirir esos servicios y que representarían un segmento potencial para Hypervsn también. Según el Monitoreo de Infomedia, en el 2009 la inversión publicitaria (sin tomar en cuenta las instituciones públicas) llegó a 266,2 millones de dólares y para el siguiente año creció un 9% en donde se ha visto mantiene esa tendencia (El Comercio, 2012).

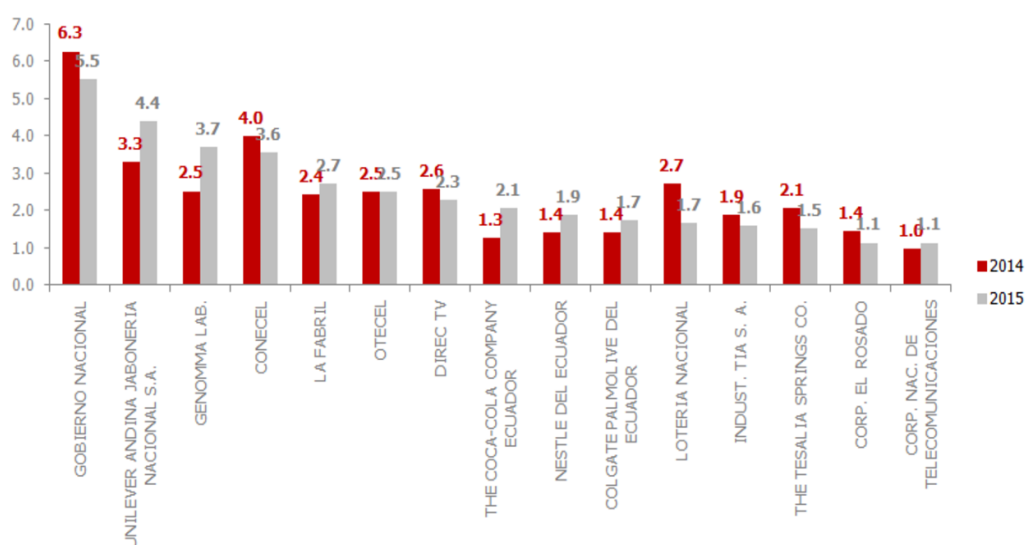
Los principales anunciantes, como se lo muestra a continuación (Ver Gráfico 3) son: las instituciones del estado, seguido por el área de las televisoras, supermercados, bancos, vehículos y electrodomésticos, de los cuales, específicamente se encuentran Conecel, Unilever, Otecelm, Nestlé, DIRECTV, Lotería Nacional, Tesalia Spring Company, Coca Cola y Corporación el Rosado como principales inversionistas anunciantes con un variante de 20%-30 % de porción de mercado, mientras que por categorías, se encuentran las instituciones del estado, las telefonías, las televisoras y los supermercados dentro de los principales anunciantes (Ver gráfico 4). (Infomedia, 2016).

Gráfico 3: Comparativo inversión por categoría



Fuente: Infomedia
Elaborado por: Infomedia

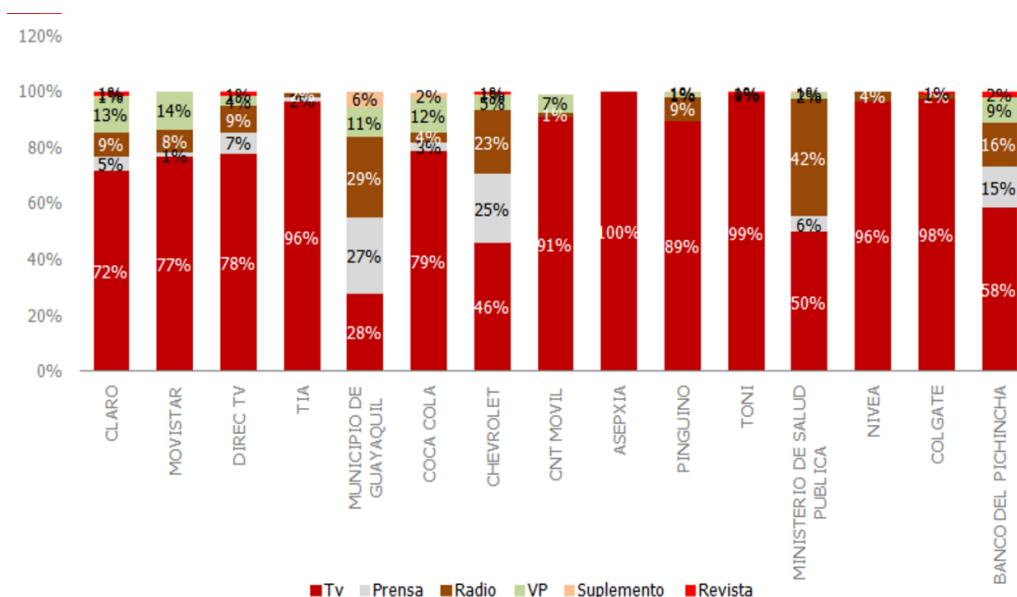
Gráfico 4: Comparativo inversión por anunciante



Fuente: Infomedia
Elaborado por: Infomedia

Sin embargo, como se mencionó en el problema de mercado, la televisión ha sido y sigue siendo el principal canal para llegar a los clientes, por ende, tomando fuera a los canales comunes como: la televisión, la radio y la prensa, los anunciantes principales son: las empresas móviles, Coca-Cola, bancos, vehículos y de insumos como corporación el Rosado quienes usan más de un 20% en llegar a sus clientes con medios alternos como las Vallas Publicitarias, Suplementos o Internet, por ende, nuevos productos y servicios podrían enfocar sus negocios hacia estos segmentos, tomando en cuenta que existe mayor posibilidad de encontrar clientes potenciales (Ver gráfico 5). (Infomedia, 2016).

Gráfico 5: Comparativo publicidad por anunciante



Fuente: Infomedia

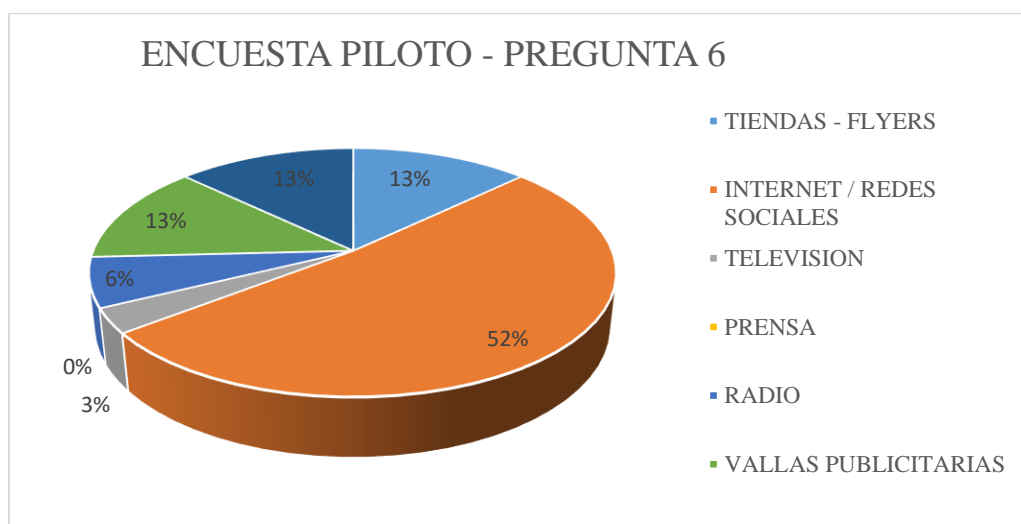
Elaborado por: Infomedia

Por otro lado, también se ha realizado un muestreo piloto a través de una encuesta a potenciales clientes, entre pequeñas y medianas empresas. Puesto que Hypervsn es un producto nuevo en el mercado, la encuesta piloto fue abierta a todas las áreas de negocios, con la finalidad de obtener una idea general del posible segmento de mercado al cual le pueda interesar más, llegando a obtener el resultado a través de 24 empresas. (Ver anexo 4 sobre el formato de la muestra)

Las cinco primeras preguntas responden a información general sobre la empresa, nombre, actividad económica y nicho de mercado que cada empresa posee. Las encuestas se han realizado en diferentes áreas y varias empresas entre pequeñas, medianas y grandes, se han encontrado empresas de: alimentos, servicios tecnológicos, de capacitaciones, turismo, consultoras, cooperativas de ahorro, entre otros. A pesar de que la encuesta piloto llegó a ser realizada en su mayoría ante empresas pequeñas, dando buena acogida, se espera que llegue a tener el mismo impacto en empresas medianas y grandes.

Los resultados de la siguiente pregunta revelan que la publicidad más usada son las redes sociales tales como Facebook y twitter, a través del internet, seguido por los trípticos, las vallas publicitarias y otros medios como visitar clientes, reuniones, etc., a continuación se encuentra la radio con un 6%, la televisión con el 3% y finalmente dentro de estas empresas no ha habido publicidad mediante la prensa o periódicos. Lo que evidencia que las pequeñas empresas buscan opciones baratas al momento de promocionar su producto. (Ver Gráfico N.6)

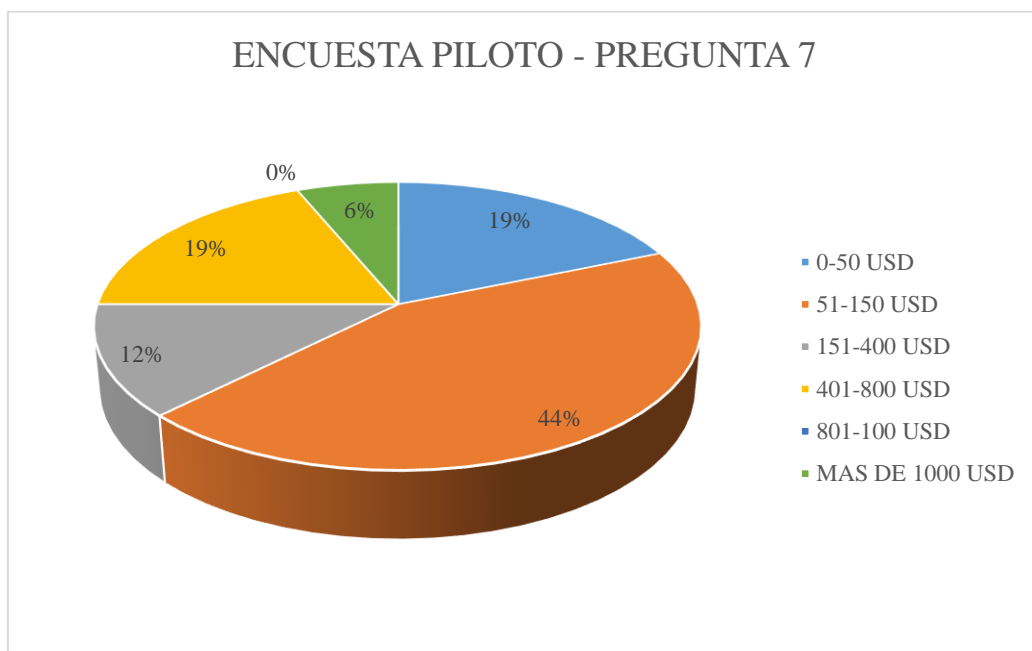
Gráfico 6: ¿Dónde hace la mayoría de su publicidad / marketing?



Fuente: Mishell Ramos
Elaborado por: Mishell Ramos

Con respecto al precio, el gráfico 8, muestra que, la mayoría de empresas pequeñas gastan un promedio de \$100 USD mensuales en publicidad, mientras que, las empresas medianas destinan un promedio de \$250 USD y únicamente las empresas que se han considerado grandes, sea por el número de empleados o ganancia, destinan de \$800 a \$1000 USD en publicidad. Puesto que Holo-displays se encontraría al alcance de todas las empresas, puede incursionar como una nueva forma de publicidad, acomodándose a los precios promedio de \$100 USD que gastaría la pequeña empresa.

Gráfico 7: ¿Cuánto es el Gasto Promedio Mensual que invierte en Marketing?

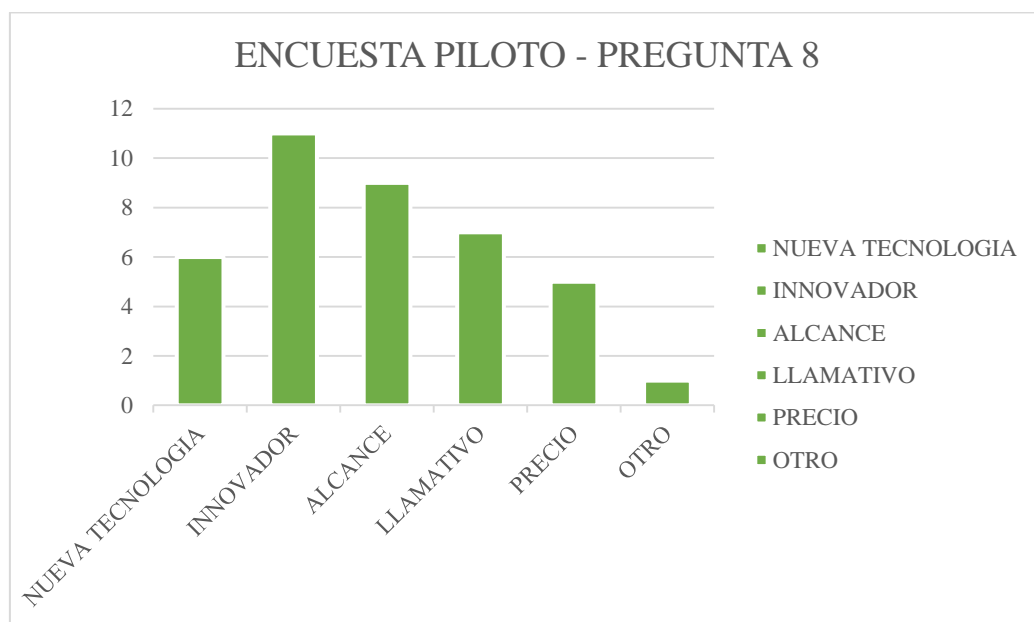


Fuente: Mishell Ramos

Elaborado por: Mishell Ramos

La siguiente pregunta responde a las características que un servidor de publicidad debería tener y que los empresarios buscan (ver gráfico N.8), respondiendo a uno de los problemas de mercado, la innovación con un 28% fue la más requerida entre los encuestados, puesto que buscar una alternativa a la publicidad tradicional en el Ecuador, a su vez el alcance hacia el producto con un 23% es el siguiente factor, debido a que ciertas alternativas existentes no poseen el alcance o impacto deseado. A continuación se encuentra que sea llamativo con el 18%, seguido por la tecnología con el 15% y finalmente se encuentra el precio con el 13%. Entre otros aspectos han mencionado que el mercado de publicidad debería ofertar servicios de calidad y dar atención personalizada.

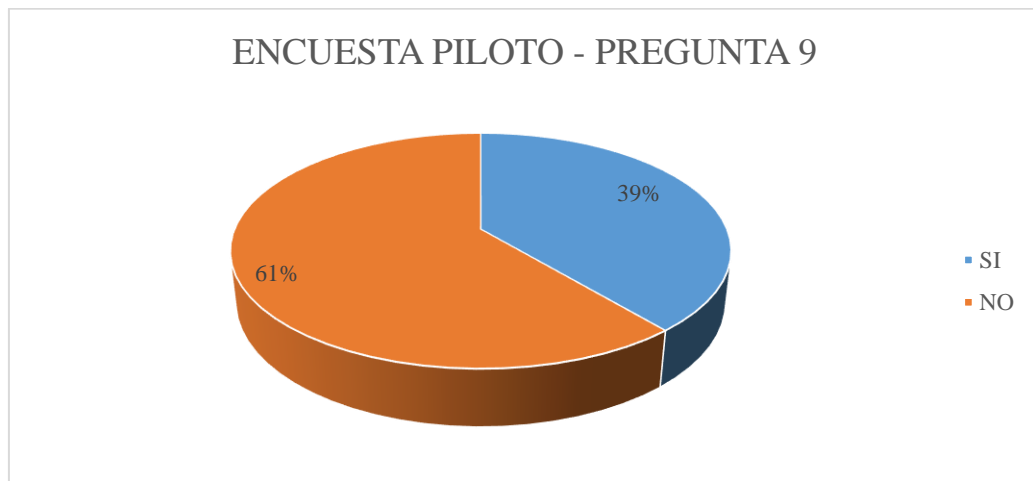
Gráfico 8: ¿Cuál de los siguientes aspectos deben tener los servidores de Marketing y Publicidad?



Fuente: Mishell Ramos
Elaborado por: Mishell Ramos

El mercado 3D en el Ecuador no es conocido más allá de los cines, y Kino-
mo va más allá de lo conocido, por lo que el mercado ecuatoriano representa un
océano de oportunidades en esta área, solo el 39% de las empresas encuestadas
conocen sobre esta nueva forma de publicidad, de las cuales, han llegado a conocer
porque lo han visto a través de televisión pagada, en otros países o han encontrado
noticias al respecto en el Internet, mientras que el 61% representa un mercado que
desconoce sobre lo que la publicidad de Holo-gramas representa en la actualidad.
(Ver gráfico N.9)

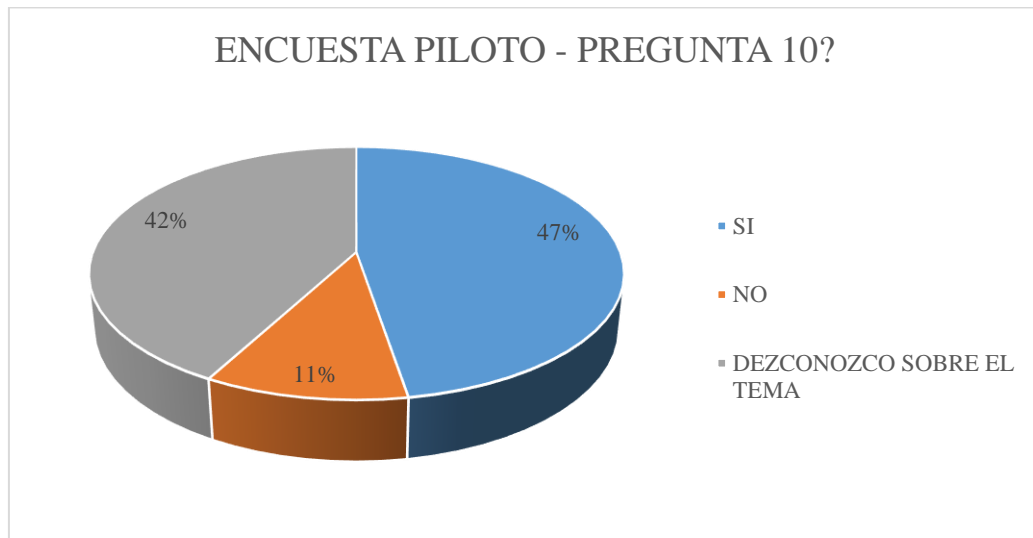
Gráfico 91: ¿Conoce sobre la publicidad 3D?



Fuente: Mishell Ramos
Elaborado por: Mishell Ramos

El hecho de que los hologramas sean desconocidos, limita a que la publicidad por medio de esta salga a flote, el 47% de los encuestados desearían experimentar esta nueva forma de publicidad, mientras que la otra mitad desconoce sobre el tema de los Hologramas, y únicamente un 11% no se encontraría interesado en realizar publicación a través de este medio, indagando a los encuestados, mencionaban que no buscan realizar su publicación mediante hologramas puesto que representan servicios de publicidad tales como páginas web. (Ver gráfico N.10)

Gráfico 20: ¿Le gustaría promocionar su producto mediante otra forma de tecnología como los hologramas?



Fuente: Mishell Ramos
Elaborado por: Mishell Ramos

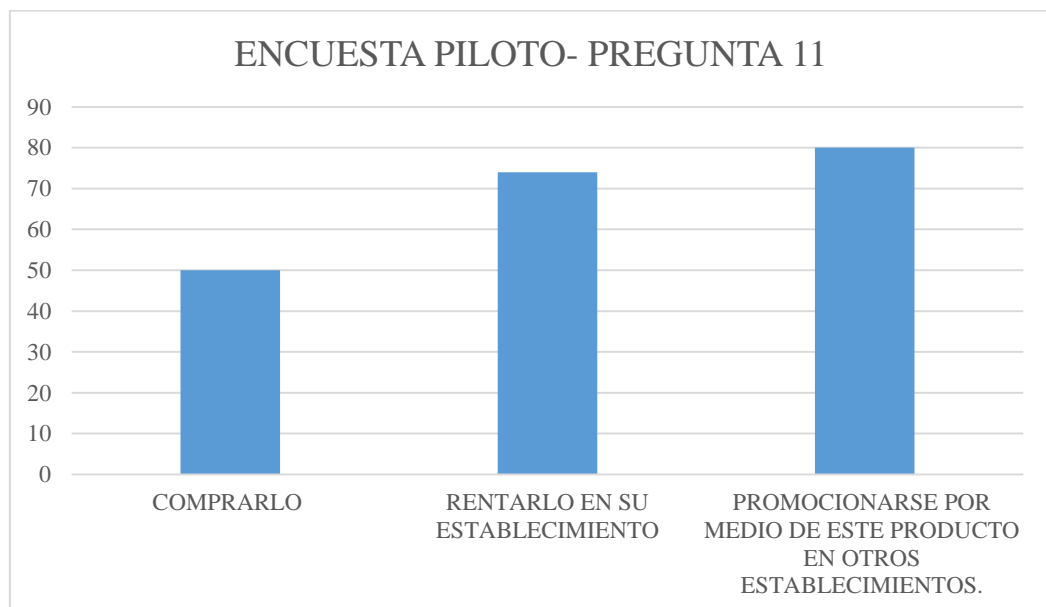
Finalmente, respondiendo al interés de negocio que los posibles empresarios o clientes buscarían (ver tabla No. 4 y gráfico No. 11), se ha calificado las preferencias entre comprar el producto, rentarlo en el establecimiento de cada uno y promocionarse en otro establecimiento, para llegar a la conclusión se ha ponderado cada una de las opciones para encontrar cual es la más conveniente, los resultados reflejaron que las empresas se encuentran en su mayoría interesadas en promocionarse por el producto en otros establecimientos con un 39%, seguido de rentarlo en su establecimiento con un 36% y finalmente comprarlo con un 25%. Estos análisis revelan que Holo-displays debe buscar alianzas en sectores estratégicos u locales comerciales estratégicos para promocionar otros productos o servicios.

Tabla 4: Pregunta 11: Enumere sus preferencias para adquirir el servicio de este producto, siendo 1 el mayor y 3 el menor

ORDEN PONDERACION	TOTAL	1= PUNTOS	2= PUNTOS	3= PUNTOS
COMPRARLO	50	2	12	20
RENTARLO EN SU ESTABLECIMIENTO	74	12	16	6
PROMOCIONARSE POR MEDIO DE ESTE PRODUCTO EN OTROS ESTABLECIMIENTOS.	80	20	6	8
TOTAL	204	25%	36%	39%

Fuente: Mishell Ramos
Elaborado por: Mishell Ramos

Gráfico 31: PREGUNTA 11: Enumere sus preferencias para adquirir el servicio de este producto, siendo 1 el mayor y 3 el menor



Fuente: Mishell Ramos
Elaborado por: Mishell Ramos

3.1.3. Propuesta de Valor Único

La propuesta de valor de una empresa o un producto puede variar dependiendo de lo que desea satisfacer, permitiendo al producto crear un valor para un segmento de mercado específico gracias a la mezcla elementos adecuados a las necesidades de ese mercado, estos valores se pueden dividir en cuantitativos (precio, velocidad, etc.) y cualitativos (diseños, experiencia del cliente, etc.), dentro de estas propuestas se puede encontrar a la innovación como lo fueron los teléfonos celulares en su tiempo creando una nueva industria dentro de las telecomunicaciones, así mismo mejorar el rendimiento puede ser otro tipo de valor, que generalmente se evidencia en el área tecnología e informática, como las computadoras, que cada vez se vuelven más rápidas, con mejor resolución, fácil uso, entre otros. De igual forma la personalización o adaptación de productos específicos como Rolls-Royce en su concepto de perfección y permitir a los clientes confiar totalmente en su producto. (Osterwalder, Generación de modelos de Negocios, 2011)

Al mismo tiempo, otras propuestas de valor que un producto puede tener son: el diseño, como lo hacen la mayoría de aplicaciones tal como Facebook que se actualiza constantemente para mejorar y facilitar el uso a su consumidor, la marca, algunos clientes pueden encontrar en el estatus el valor, el precio ofrece un valor práctico al momento de satisfacer necesidades, el mejor ejemplo son las aerolíneas como EasyJet o Ryanair que han diseñado modelos de negocios específicos para permitir viajes a bajo costo. (Osterwalder, Generación de modelos de Negocios, 2011)

Ahora bien, un ejemplo específico es Instagram, en su comienzo era una app¹² en la que los aficionados a la fotografía puedan compartir sus momentos con los clientes, sin embargo, lo que llevó a Instagram a destacarse de otra aplicación era la forma de compartir las fotos puesto que el # (hashtag) y las palabras

¹² Aplicación

principales y un texto corto permiten transmitir todo el valor que aporta la foto, además valor de poder filtrar fotos y videos le ha funcionado a la perfección. (Wee, 2012)

Otra empresa que ha conseguido dominar en un mercado ya existente ha sido Apple con iTunes y su producto iPod, el modelo de negocio que esta empresa fue mejor que su competencia como Diamond Multimedia y Rio, puesto que ofreció a los usuarios una combinación de software y tienda en línea que permitía a los usuarios, comprar, transferir y escuchar toda la música que deseen de forma sencilla e inmediata, Apple también firmo acuerdos con los principales sellos discográficos creando la biblioteca musical más grande del mundo. (Osterwalder, Generación de modelos de Negocios, 2011)

Holo-displays, sobrepasa la publicidad tradicional, puesto que es un pedazo de futuro en el presente, en otras palabras, las imágenes en realidad aumentada es lo más cercano hacia los Hologramas, y sobrepasa las tradicionales imágenes en 3D, cabe destacar que Holo-displays es único en su existencia. Además su diseño innovador y tecnológico llama la atención del cliente al 100%, gracias a la definición de las imágenes junto con el efecto de flotar en el aire, expresa un efecto 4D sin la necesidad de gafas o equipos especiales para percibir los 360° de la publicidad, crea un efecto doble en el consumidor, el cual es ver y sentir, este canal de comunicación de gran impacto puede ser colocado en cualquier lugar puertas adentro, adaptándose a los diferentes tipos de reproducción y su fácil uso permite al cliente variar su publicidad transmitiendo varios mensajes a la vez, permite a quien lo utilice no solo transmitir a un mercado Business to Business¹³ sino también Business to Consumer¹⁴.

Holo displays permite ofrecer al mercado una nueva forma de crear publicidad abriendo otra etapa para mejorar el desempeño de una marca,

¹³ Nota del traductor: Mercado de negocio para negocios

¹⁴ Nota del traductor: Mercado de negocio para consumidores

permitiéndose reducir costos, transmisión inmediata y con la mejor calidad tecnológica en el cual el diseño permite enfatizar y crear nuevas ofertas de publicidad de la empresa, satisfaciendo las necesidades de empresas que buscan salir de lo convencional. En efecto, Kino-mo es una alternativa rentable y escalable, que trae nueva tecnología a precios accesibles ahorrando tiempo y dinero. Así mismo, Holo-displays da la posibilidad a sus usuarios controlen y suban el contenido deseado a través de múltiples dispositivos mediante una sola plataforma en la nube, permitiendo que aquellos usuarios que poseen más de una sola tienda así sea en diferentes locales, ciudades o regiones puedan establecer la conexión por medio de red inalámbrica hacia sus dispositivos que suplanta la necesidad de configuración manual. (kino-mo, 2017)

Sobre todo, la propuesta de valor único que tiene la máquina es su originalidad de existencia, en otras palabras, no existe en el mercado una máquina similar e incluso su tecnología se encuentra protegida por una patentada hasta el 2020, por lo que puede ser comercializada únicamente por Kino-mo o sus distribuidores autorizados, llamados también socios.

Kino-mo a través de su propuesta de valor único busca una estrategia de marketing firme que permita guiar a la gente hacia el producto y a su vez, reducir las dudas al momento de decidir. La clave de la empresa no está en que hay que ser mejor en todo, sino diseñar una propuesta de valor que permita destacar al producto y que se considere entre la gente como la mejor opción, para extrapolar lo dicho anteriormente, se mencionará empresas que han enfocado su propuesta de valor en un campo y explotar el mismo. Para ejemplificar lo mencionado se tomará ejemplos que han usado esta nueva forma de negocio y han tenido éxito.

3.2. Enfoque en el problema

Un aspecto importante para cualquier tipo de negocio, principalmente para un emprendimiento es conocer y tener en claro cuál es el problema que se busca

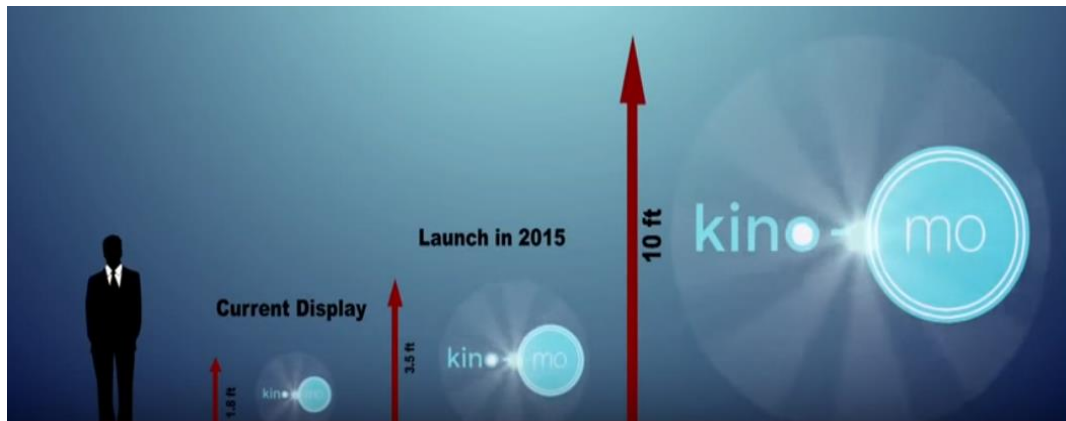
resolver con el fin de poder definir las funciones principales del producto que harán que ese bien en específico resuelva el problema encontrado, a continuación se planteará posibles soluciones a los tres problemas del mercado ecuatoriano detallados en el punto 3.1.1 del presente capítulo. Y se detallarán los canales hacia el segmento de clientes que el producto brindará solución y de lo cual a su vez, permitirá conocer los costos en los que podría incurrir.

3.2.1. Posibles Soluciones al problema de Mercado

Los vendedores siempre están en la búsqueda de lo último en el mercado para poder captar la atención del consumidor, algo que no es fácil en un mundo sobre sensorial y recargado de distracciones, pero Kino-mo no ha tenido problemas para llamar la atención con su última tecnología de visualización holográfica, para cada uno de los problemas descritos anteriormente, Kino-mo posee características sin iguales, en otras palabras, genera opciones alternas a lo conocido.

A continuación se presentan las posibles opciones que las pueden resolver, primero, el segmento de la publicidad tendrá una nueva forma y área para generar publicidad, puesto que Hypervsn crea un medio fuera de lo tradicional al uso, los hologramas ahora son posibles y la ciencia ficción ha quedado atrás, desde las primeras películas de ciencia ficción e historias futuristas, los hologramas se vieron imposibles de que algún día lleguen a cobrar vida, sin embargo la Compañía Kino-mo ha presentado su nueva tecnología teniendo un gran recibimiento y ahora se encuentra avalado por grandes marcas como BNP Paribas, Intel, Aston Martin, General Electric o Samsung, apostando por un modo de publicidad de alto impacto y dinamismo, aplicable a prácticamente cualquier sector. Kino-mo se destaca no solo por la calidad de imágenes, sino que pasa de ser un proyector normal a uno que puede alcanzar los 3 metros de altura. (Kino-mo, 2015)

Imagen 2: Tamaño Holo-displays



Fuente: Kino-mo

Elaborado por: Kino-mo

Holo-displays se adapta a cualquier espacio interno y puede reproducir desde hamburguesas en una cadena de comida, joyas, celulares, incluso peluches y animes que pueden ser exhibidos ante el cliente o hacia otras empresas.

Holo-displays no solo ha innovado el mercado publicitario sino también se encuentra al alcance de todos quienes persigan esta nueva tecnología como medio publicitario, a pesar de que Kino-mo no posea estudios generales del alcance que tiene la publicidad, se ha permitido analizar el desempeño obtenido con grandes empresas durante eventos específicos. Para ilustrar mejor, tomaremos tres ejemplos, el primero es la Corporación Intel, empresa estadounidense, conocida por ser el mayor fabricante de circuitos integrados. Intel busca promover la diversidad en el campo tecnológico de procesadores, software y demás para computadoras, para la campaña “Intel Power up¹⁵” llevada a cabo en Londres tuvo como principal objetivo conocer cuántas de las personas que asistían o pasaban por el evento verían mensajes de la marca a través de los hologramas y si se relacionarían a Intel con otras actividades digitales. Para atraer personas al evento se usaron dos bicicletas estacionarias holográficas ubicadas al frente de la estación de Liverpool Street en donde ciclistas vestidos con camisetas de Intel y completamente informados sobre el evento interactuaron con el público y dirigieron a la gente hacia el mismo. El resultado fue: 82% de los pasajeros de la

¹⁵ Nota del Traductor, power up, verbo en ingles que traducido al español significa encender, aumentar la potencia o activar algo.

estación de Liverpool Street enfocaron su atención a la publicidad estacionaria de las bicicletas holograma. 60% de los peatones enfocaron su atención a los mensajes de las bicicletas hologramas. 98% de las personas que se detuvieron en promedio dos minutos para observar las imágenes reproducidas mediante los hologramas. 88% de los que veían creían que era notable, 96% de las personas que lo vieron creían que tiene más impacto que carteles y 98% de los que asistieron al evento, creen que las maquinas holográficas crearon una imagen positiva para Intel logrando cumplir el objetivo. (Kino-mo - Intel Corporation, 2017)

El segundo es entre: (Kino-mo-Smart Parts, 2017), esta última es una empresa electrónica reconocida por vender laptops, accesorios para computadoras y aparatos electrónicos de consumo. El objetivo de la campaña fue aumentar el conocimiento de la marca en el área antes de lanzar una nueva línea de productos, también buscan maximizar las ventas por su tienda y difundir las ventas a través de su página de internet. La publicidad se llevó acabo de dos formas, una combinación de publicidad estacionaria y móvil, es decir que se hicieron uso de las video bicicletas, junto con lugares estacionario con la maquina holo-display frente a los locales de Smart Parts, la publicidad fue realizada durante 7 días en donde personas vestidas con el uniforme de Smart Parts repartían folletos y las maquinas reproduciendo el logo y mensajes buscaban direccionar al público hacia la tienda. Al finalizar el evento publicitario la empresa reportó un increíble aumento del 9% con respecto a la cantidad de visitantes a los locales.

Finalmente la última es Samsung, esta famosa marca es un conglomerado de empresas multinacionales dedicada a varios negocios como la electrónica de consumo, la tecnología, la construcción, finanzas entre otros, sin embargo su potencial y fuerte se encuentra en los electrodomésticos, y teléfonos celulares, se debe agregar que es una de las empresas más importantes de Corea del Sur y posee redes de ventas en 88 países. Para la elaboración de esta campaña, Samsung colaboró con la ciudad de Dublín en Irlanda, la compañía llevó a cabo en esta ciudad el evento llamado “Run Dublín” o traducido “Corre Dublín” en donde ofrecía a los más de 10.000 corredores la oportunidad de conocer las atracciones

de esta emblemática ciudad. El objetivo fue: aumentar el conocimiento sobre el evento y fomentar las inscripciones a la carrera. Para llevar a cabo esta publicidad a través de la tecnología de Kino-mo se utilizaron dos formas de publicidad, los videos bicicletas y las Holo displays estáticas, por un lado los videos bicicletas dieron su recorrido a tr4avez de la ruta por donde sería la carrera para dar la publicidad móvil y por otro lado las Holo displays se establecieron en zonas de alto tráfico peatonal de Dublín, donde reproducían el logotipo del evento y mensajes de apoyo el resultado fue que más de 10.000 personas se inscribieron a través de la página de Samsung www.samsungnightrun.com para ser partícipes del evento. (Kino-mo - Samsung, 2017)

Adicional, se realizaron entrevistas a clientes potenciales con una demostración de Hypervsn, la primera empresa fue una en la que su negocio principal gira alrededor de la venta de bicicletas eléctricas, ellos al conocer el dispositivo, es de las empresas que desean adquirirlo para promocionar su marca dentro y fuera de su establecimiento, es decir, suplementar sus stands en ferias con Hypervsn, sin embargo al ser una empresa en crecimiento, no se encontró interesado por manejar el software, de hecho, ellos prefieren que la agencia de publicidad administre este aspecto. (Mesias, 2017)

También se realizó una presentación en Lugares de Coworking¹⁶, donde empresas de marketing e inversionistas se interesaron por Hypervsn, el primero para rentarlo en ferias y el segundo, representado busca implementar a Hypervsn con un software de inteligencia artificial para crear un prototipo similar a Watson de IBM, en donde se busca reemplazar al robot Connie, por un holograma en representación de un personaje y pueda interactuar con clientes en diferentes ámbitos, el proyecto se encuentra en marcha.

¹⁶ Nota del Autor, no existe traducción al español pero se entiende como un lugar en donde laboran diferentes negocios y oficinas conjuntas.

Así mismo, se realizó una reunión con propietarios de Discotecas y Restaurantes, para conocer el potencial de Hypervsn en el ámbito de discotecas y restaurantes, a ambos les pareció interesante como un potencial lugar de renta en su establecimiento y realizar publicidad para sus proveedores, al igual que para su marca, estos clientes se encuentran tan interesados en comprar como en rentar.

Por otro lado, otras empresas de Marketing se encuentran tan interesados tanto en comprar como rentar a Hypervsn, puesto que su modelo de negocio es la elaboración de stands personalizados, buscan productos innovadores para complementar su trabajo y así satisfacer las necesidades de sus clientes. Estos han sido algunas entrevistas y el interés que estas han encontrado en el dispositivo de realidad aumentada.

Kino-mo representa la innovación tecnológica dentro del mercado digital, y es una empresa prometedora que transformará por completo la noción que se posee sobre la publicidad visual, siendo un importante aporte al área del marketing tal como la conocemos hasta hoy.

3.2.2. Canales

El muestreo piloto realizada también reflejó que el producto Holo-displays no es conocido y no existe producto similar, el camino idóneo hacia los clientes se llevaría a cabo mediante exposiciones del producto, en su principio se utilizarían canales de entrada y salida, en otras palabras, los canales de entrada son usados mediante mensajes de atracción, redes sociales, entre otros, por otro lado, el canal de salida se realizarían mediante las exposiciones, anuncios impresos, links y videos del producto para obtener cobertura y que el cliente mantenga la relación con el producto, con el fin de alcanzar una cobertura suficiente y que el producto sea conocido. Este tipo de canal directo, al principio permitirá dar a conocer a los clientes sobre el producto, a su vez les permitirá que ellos analicen la propuesta de valor, posteriormente se buscará socios e introducir al producto en el canal indirecto, es decir a través de tiendas de socios o

mayoristas, en donde otros interesados pueden conocer los servicios y atención que se les puede dar a través del modelo de renta en otros establecimientos. (Maurya, Running Lean, 2012)

3.2.3. Estructura de costes

La idea fundamental para el desarrollo de este proyecto es reducir los costos fijos y variables, por este motivo se busca crear alianzas en lugares con alta concurrencia de personas. El objetivo de asociarse con ellos es que puedan cubrir los costos como electricidad e internet que son indispensable para la actualización de videos en cada máquina, por otro lado Kino-mo incurriría en costos de: importación del producto, instalación en los locales, capacitaciones y un mantenimiento mensual de cada máquina. De esta forma el socio podría promocionar su producto a cambio de exponer la máquina y publicidad de otros establecimientos.

El primer paso de este proyecto es establecer una campaña de promoción con los principales socios con el fin de atraer su atención al producto y finiquitar alianzas legales donde se autorice la instalación de las maquinas en los sitios de interés. En este sentido será necesario preparar material físico como: volantes, carpetas, pancartas, etc. Y tener a disposición material audio visual que muestre el impacto de la publicidad holográfica en los clientes.

Después de tener la aprobación de los socios será necesario desarrollar una nueva campaña con clientes potenciales que puedan exhibir sus publicidades en las maquinas, esta fase es transcendental para la subsistencia del negocio ya que estos nuevos convenios son los que generaran mayores ingresos a la compañía. Extrapolando lo anterior dicho, un ejemplo podría ser una discoteca, los principales clientes que tendrán interés en hacer publicidad por medio de los hologramas en el establecimiento son los proveedores de licores, entonces se debe llevar a cabo reuniones en los establecimientos que junto con materia audiovisual y físico tendrá mayor impacto de quienes desean consumir. Además de llevar a

cabo alianzas en diversos lugares como: centros de eventos quienes puedan ofrecer el servicio a sus clientes, este puede ser el caso de centros de negocios, salones de eventos en hoteles, conferencias, etc.

3.3. Enfoque en el producto

El producto a ser ofertado es la base de la siguiente sección, puesto que es lo que generará ingresos para la empresa en el cual gira el modelo de negocio, y para ello se deben también establecer métricas clave para medir si el modelo que se está usando funciona, además de conocer la ventaja que posee Hypervsn por sobre otra competencia.

3.3.1. Estructura de Ingresos

El modelo elegido en su mayoría por las empresas encuestadas fue promocionarse por medio de Hypervsn en otros establecimientos y rentar la máquina, con respecto a la primera opción, esta se llevaría a cabo en puntos de aglomeración de personas tales como: centros comerciales, aeropuertos, cines, restaurantes, entre otros, en donde dependiendo del lugar, se pueden realizar videos de: 15 o 30 segundos que serán reproducidos durante las horas que se encuentren en funcionamiento los establecimientos, respecto a los precios, se ha elaborado una tabla para clientes que deseen publicitar en su establecimiento, el mismo ha sido dividido por marcas, en donde se incluye tanto precio por maquina comprada y por software, la primera columna representa el precio recomendado que pueden cobrar, mientras que la segunda y tercera columna, representa el precio que CIAGLOBAL S.A. como representante de Hypervsn en el Ecuador cobraría por este servicio tanto por 12 meses o 6 meses por contrato.

Se ha elaborado de esa forma debido a la variación entre lugares, además de que esta forma de negocio no está direccionada solamente a centros comerciales, sino a que también las empresas pequeñas y medianas puedan adquirir del servicio.

Tabla 5: Propuesta de ingresos por máquina y software

			PRECIO RECOMENDADO POR PUBLICIDAD POR MAQUINA MENSUAL	PRECIO POR SOFTWARE POR MAQUINA MENSUAL / 12 MESES	PRECIO POR SOFTWARE POR MAQUINA MENSUAL / 6 MESES
MARCA PROPIA			0,00	9,99	14,99
MARCA PROPIA+	1	MARCA	70,00	24,50	31,50
MARCA PROPIA+	2	MARCAS	140,00	49,00	63,00
MARCA PROPIA+	3	MARCAS	210,00	73,50	94,50
MARCA PROPIA+	4	MARCAS	280,00	98,00	126,00
MARCA PROPIA+	5	MARCAS	350,00	122,50	157,50
MARCA PROPIA+	6	MARCAS	420,00	147,00	189,00
MARCA PROPIA+	7	MARCAS	490,00	171,50	220,50
MARCA PROPIA+	8	MARCAS	560,00	196,00	252,00
MARCA PROPIA+	9	MARCAS	630,00	220,50	283,50
MARCA PROPIA+	10	MARCAS	700,00	245,00	315,00
MARCA PROPIA+	11	MARCAS	770,00	269,50	346,50
MARCA PROPIA+	12	MARCAS	840,00	294,00	378,00
MARCA PROPIA+	13	MARCAS	910,00	318,50	409,50
MARCA PROPIA+	14	MARCAS	980,00	343,00	441,00
MARCA PROPIA+	15	MARCAS	1050,00	367,50	472,50
MARCA PROPIA+	16	MARCAS	1120,00	392,00	504,00
MARCA PROPIA+	17	MARCAS	1190,00	416,50	535,50
MARCA PROPIA+	18	MARCAS	1260,00	441,00	567,00
MARCA PROPIA+	19	MARCAS	1330,00	465,50	598,50
MARCA PROPIA+	20	MARCAS	1400,00	490,00	630,00

Fuente: Mishell Ramos

Elaborado por: Mishell Ramos

El segundo modelo de negocio sería la renta, en este aspecto el modelo de negocio estaría direccionado para las personas que deseen usar la maquina tanto para una ocasión sea un evento, una presentación, para ferias o convenciones de varios días, entre otros aspectos, por lo que la maquina sería rentada por días. Esta forma de negocio permitiría a su vez el desarrollo, modernización y competitividad de las empresas, así las empresas pueden disfrutar de tecnología de punta, acceso a equipo nuevo y disponibilidad del bien.

3.3.2. Métricas clave

Las métricas son una base al momento de tomar decisiones para un emprendimiento, de hecho, no encontrar tiempo para medir si las acciones que se están tomando funcionan o no, podrían repercutir negativamente en la empresa, a medida que se desarrolla, esta acción métrica se convierte en uno de los aspectos más importantes para cualquier tipo de empresa, independientemente sea pequeña o grande, porque, cuantificar ventas, número de clientes, impacto, alcance de publicidad, ventas, entre otros aspectos, permitirán conocer si podrá alcanzar el punto de equilibrio y comenzar a crecer y madurar. Por ello, existen métricas acordes aplicables a cada etapa de la empresa, para que de esta forma se puede prestar atención a la diferencia entre los números y saber si se está logrando lo planteado. Puesto que los Holo-displays representan un emprendimiento, las siguientes métricas permitirán conocer el desarrollo del producto y los clientes. (Megias, 2017)

Primero se medirá el número de interesados que han sido atraídos que a su vez pueden transformarse en potenciales clientes. La etapa de adquisición estaría dividida en diferentes fuentes, en otras palabras, medios por los cuales Holo-displays se dio a conocer, una vez que han llegado los interesados se indagará en conocer cómo llegaron hasta el producto con el fin de potenciar la fuente que ha traído más de ellos. Segundo se busca adquirir al cliente, es decir, una vez que han llegado los potenciales clientes, interactuar con el mismo y hacerle conocer sobre el producto, en base a esto, generar suficiente interés para que se convierta en un cliente seguro. Después de haber activado el interés, se busca una métrica que indique que tan aceptado fue el producto, puesto que el servicio es de renta, se

buscaría satisfacer y demostrar al cliente los resultados para que estos vuelvan, esto se puede medir según cuantas veces ha usado el cliente el producto, y entrevistar al mismo para que de ventajas, desventajas, que no le gusto, que podría mejorar para ayudar a desarrollar el producto y su servicio.

De igual forma se deben medir a los clientes que dejan de usar los productos, de igual forma encuestar a estos clientes que se han ido porque son los que nos guiarán hacia qué segunda opción tomaron o que defecto encontraron del servicio que no solo permitirá evitar que otros clientes se desinteresen sino también hacerlos regresar, puesto que cada cliente perdido es un cliente nuevo por captar, según Javier Megias este aspecto se puede calcular de la siguiente forma: $\text{clientes perdidos} = (\text{clientes iniciales} + \text{clientes nuevos}) - \text{clientes finales}$. Así se puede conocer tanto el crecimiento como el decrecimiento de clientes que podría tener Holo-displays.

Otras métricas son la conversión y el coste de adquisición del cliente, con esto, la primera permite saber cuántas de las personas interesadas (adquisición) finalmente acabaron comprando el producto, esta métrica permite conocer la capacidad que se posee para monetizar el negocio, se puede llegar a esta métrica a través de dividir el número de clientes monetizados entre el total de adquiridos. La segunda indica el dinero que ha costado a la empresa atraer a un nuevo cliente, a través de esta métrica comparativa de periodos permitirá dar una idea global por sobre la evolución de la inversión que se ha realizado para captar nuevos clientes.

La última podría ser el ciclo de vida del cliente, esta métrica a través de la siguiente formula: $\text{CLTV} = (\text{ingresos medios/mes} \times \text{margen bruto medio}) \times \text{ciclo vida en meses}$, permitirá no solo conocer el margen de la venta de cada cliente sino también realizar proyecciones y predecir cuánto generarán sus compras futuras. Esta métrica permitirá conocer si la relación con el cliente es rentable para el futuro, finalmente, estas métricas permitirán conocer el desarrollo inicial de los Holo-displays. Las matrices piratas de Dave McClure permitirán crear un sistema de análisis cuantitativo a través de AARRR que significa Adquisición, Activación, Retención, Ingresos y Referencias, en lo que se ha basado lo anterior para elaborar métricas.

3.3.3. Ventaja Especial

La ventaja que posee el producto Holo-displays es la patente en sus chips, magnetos y LED¹⁷s las mismas que al girar permiten reproducir la imagen, ahora que son los únicos en haber desarrollado este software, se encuentran buscando alianzas estratégicas en otros países, por otro lado la ventaja que se posee en el país es que Comercio Global CIAGLOBAL S.A. fue la primera empresa ecuatoriana en contactarse con ellos, además de haberlos conocido personalmente en una feria internacional por lo que temas sobre la introducción del producto al mercado ya fueron tratados, a su vez cuentan con el apoyo completo y un acuerdo de confidencialidad y exclusividad firmado mientras se realiza el estudio de mercado y un tiempo de 120 días para promocionar el producto, posterior a esto llegar a ser socio de Kino-mo representaría la exclusividad de venta, distribución y marketing para Comercio Global CIAGLOBAL S.A.

En conclusión, los nueve módulos son los que permitirán a Hypervsn darse a conocer en el mercado ecuatoriano, donde deberá dar continuidad y seguimiento a las métricas en cada desarrollo para así explotar la ventaja competitiva que posee sobre otros productos.

¹⁷ Conocida por sus siglas en inglés como Light Emitting Diode, en español significa Diodo Emisor de Luz y consiste en un material semiconductor que es capaz de emitir una radiación electromagnética en forma de luz.

VI. ANÁLISIS

La finalidad del presente trabajo fue conocer si el producto Hypervsn podría entrar de una forma rentable y segura al mercado ecuatoriano, para esto se ha encontrado que la teoría del Modelo Lean Canvas permitió conocer la aceptación que un producto al ingresar a un nuevo mercado, como sería el caso de Hypervsn, puesto que no existe un servicio publicitario que oferte Hologramas o imágenes en alta realidad, semejantes a lo que Hypervsn, la teoría utilizada ha sido la más idónea por sobre otros modelos, debido a estos se basan en un esquema, modelo o plan de negocios para una empresa constituida, que ya posee experiencia en el mercado, se encuentra constituida y trabajando, donde puede que su objetivo principal sea aumentar, mantener su posición en el mercado o a su vez crear ventaja sobre sus competidores.

Para esto se realizó un estudio de la empresa Kino-mo, a través de la matriz FODA, se pudo conocer la situación de la empresa tanto interna como externa, adicional se conoció las especificaciones técnicas, características y el proceso de importación que el mismo debería seguir, finalmente junto a la información teórica, el análisis tanto de la empresa como del producto y el estudio al mercado sea de ofertantes, compradores, empresas entre otros se realizó el modelo a seguir el que Hypervsn utilizaría para su introducción al mercado, en el cual cumplió lo deseado, es decir, se ha encontrado el segmento de mercado, quienes son las medianas empresas interesadas en promocionarse en otros establecimientos, cuyos son los restaurantes, hoteles, discotecas, pequeñas empresas entre otras, las cuales no pueden costear un espacio publicitario en un centro comercial o adquirir una valla publicitaria, un segundo grupo, se ha encontrado aquellas que desearían tener a Hypervsn en su establecimiento, para exposición de su propia marca. Y finalmente se han encontrado a las empresas publicitarias quienes proveen de este servicio y que ven a Hypervsn como un potencial principalmente para eventos, ferias y programas específicos como renta por periodos cortos de tiempo.

Además se ha logrado conocer los canales a seguir por Hypervsn para publicitarse, mantenerse y vender en el mercado, junto con la posible tarifa para

generar ingresos, la ventaja comparativa que posee Hypervsn ha sido la innovación tecnológica tanto maquina como software, permitiendo un monitoreo constante a las empresas, lo que resolvería el problema de un mercado monótono, brindando un nuevo servicio, renovando la forma de hacer marketing y publicidad.

Sin haber incurrido en gastos considerables o comprometiendo recursos, Hypervsn ya posee apertura de mercado, donde posee clientes interesados gracias a su tecnología e innovación, lo que indicaría que el desenvolvimiento y desarrollo del mismo, se estará ejecutando por un buen camino.

VII. CONCLUSIONES

- La Hipótesis se ha cumplido parcialmente esto se debe por que la metodología utilizada a base de un lienzo de negocio ha permitido a Hypervsn darse a conocer durante el periodo de prueba.
- Con insumos que no han sido costoso para la empresa, Hypervsn ha generado impacto y posee clientes y lugares de interés donde ser proyectado
- Se la logrado segmentar al mercado, encontrando 4 potenciales clientes, más que nada de los cuatro principales se ha encontrado quienes son su mayoría y quienes poseen poder de adquisición, sobre el éxito que podrá tener en el mercado ecuatoriano aún es un dato que será analizado cuando el proyecto tome marcha.
- Hypervsn luce poseer rentabilidad puesto que su innovación ha logrado cautivar a la mayoría de empresas, por lo que se cree que esta nueva tecnología tranquilamente puede ingresar en el mercado.
- Se considera que el estudio abre paso a otros productos potenciales que tendrían éxito en el mercado ecuatoriano si se dieran a conocer y plantearan un modelo de negocio accesible y viable.

VIII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se inicie por campañas pilotos de reconocimiento además de presentaciones tanto de producto como de servicio, es decir, mediante pruebas gratuitas, ferias y exposiciones frecuentes, mientras más empresas conozcan sobre Hypervsn, hará que tanto el producto como la marca comience a ser reconocido y solicitado.
- Se recomienda la capacitación y ayuda de mentores u otras personas que puedan aportar al desarrollo de Hypervsn, puesto que estas personas pueden transmitir sus conocimientos, experiencia y errores, evitando que quienes formulan el plan de Hypervsn tomen malas decisiones.
- Se recomienda realizar pequeños objetivos específicos para llegar a cada uno de los clientes encontrados, de forma que pueda ser más efectivo.
- Se recomienda el uso del modelo Lean Canvas para otras empresas que estén por comenzar, puesto que este lienzo permite separar, unir y experimentar con diferentes modelos de negocio hasta encontrar el adecuado, sin el temor de incurrir gastos innecesarios.

IX. LISTA DE REFERENCIAS

- Kino-mo-Smart Parts. (21 de 03 de 2017). *Kino-mo*. Obtenido de Kino-mo: <http://kino-mo.com/smart-parts>
- AmericaEconomia. (13 de 03 de 2017). *Corporativo AmericaEconomia*. Obtenido de Corporativo AmericaEconomia: <http://corporativo.americaeconomia.com/sites/corp.americaeconomia.com/files/MEDIAKIT-ESP.pdf>
- Aramayo, O. (2010). *Manual de planificación estratégica*. Santiago de Chile.
- Cámara de Comercio de Quito. (01 de 01 de 2016). *Cámara de Comercio de Quito*. Obtenido de Guía General del Importador: http://www.lacamaradequito.com/media/com_lazypdf/pdf/Guia_General_del_Importador_r_.pdf
- Cámara de Comercio de Quito. (01 de 01 de 2016). *Guía general del Importador*. Obtenido de Guía general del Importador: http://www.lacamaradequito.com/media/com_lazypdf/pdf/Guia_General_del_Importador_r_.pdf
- Carpenter, M. (13 de 03 de 2017). *Chillcity.com*. Obtenido de Chillcity.com: <http://gkillcity.com/articulos/el-mirador-politico/el-hoy-no-cerro-la-censura>
- Casero-Ripollés, A. (13 de 03 de 2017). *SINC*. Obtenido de "Beyond Newspapers: News Consumption among Young People in the People in the Digital Era": <http://www.agenciasinc.es/Noticias/Tan-solo-el-28-de-los-jovenes-lee-periodicos-online-o-impresos-a-diario>
- Chiavenato, I. (2010). *Olaneación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. Mexico: Alafi Impresores.
- Comisión Europea. (11 de 11 de 2016). *Comisión Europea*. Obtenido de Comisión Europea: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjn5fC71cfTAhVBKCYKHXRMCYUQFggqMAE&url=http%3A%2F%2Feuropa.eu%2Frapid%2Fpress-release_IP-16-3615_es.pdf&usg=AFQjCNGRPXClumbZR-VZN4iPkwtVPFGOMA&sig2=CGT4WLxb3q45heI8Au
- Consejo Europeo. (28 de 04 de 2017). *Consejo de la Union Europea*. Obtenido de Brexit: <http://www.consilium.europa.eu/es/policies/eu-uk-after-referendum/>
- Cormani, A. (11 de 11 de 2016). *Alex Cormani*. Obtenido de Alex Cormani: www.alexcormani.com
- COSAS. (13 de 03 de 2017). *COSAS* . Obtenido de COSAS: <http://www.tarifaspublicitarias.com/?pagina=medio&medio=cosas>

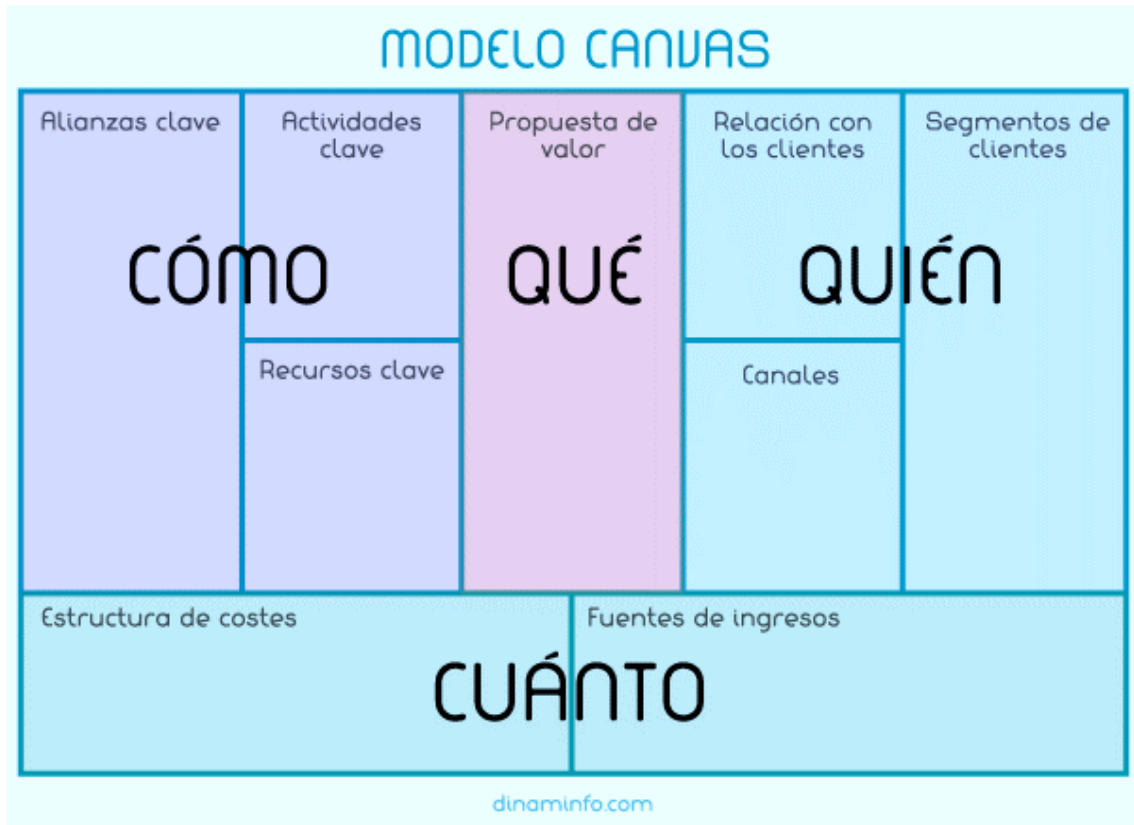
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson education.
- Deutsche Welle. (2016). *DW akademie*. Obtenido de DW akademie: <http://www.dw.com/downloads/30336831/panorama-de-los-medios-en-ecuador-pdf.pdf>
- El Comercio. (12 de 08 de 2012). El mercado publicitario está creciendo. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/mercado-publicitario-creciendo.html>
- El Universo. (13 de 03 de 2017). *El Universo*. Obtenido de Tarifas: <http://www.eluniverso.com/publicidad/tarifas.htm>
- Estrada, S. (13 de 03 de 2017). *Todo Marketing*. Obtenido de Todo Marketing: <http://www.todomktblog.com/2013/04/ventajas-desventajas-publicidad-radio.html>
- Express&Star. (20 de 04 de 2017). Childhood friends who turned down Dragon's Den offer find success inventing 'sci-fi' hologram. *News*. Obtenido de <http://www.expressandstar.com/news/2017/04/20/childhood-friends-who-turned-down-dragons-den-offer-find-success-inventing-sci-fi-holograms/>
- Goodfellow, C. (05 de 12 de 2015). *BusinessZone*. Obtenido de The Investibles: Kino-Mo's low-cost holographic advertising solution: <http://www.businesszone.co.uk/decide/technology/the-investibles-kino-mos-low-cost-holographic-advertising-solution>
- Gran Comercio. (14 de 09 de 2016). Cotización. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Grupo Radial Continental. (13 de 03 de 2017). *Grupo Radial Continental*. Obtenido de Tarifas de Publicidad: <http://gruporadialcontinental.com/pagina.php?id=4&id1=9&submenuheader=2>
- IIEMD. (21 de 07 de 2017). *Instituto Internacional de Marketing Digital*. Obtenido de Marketing digital Ecuador estadísticas y agencias posicionadas. : <https://iiemd.com/marketing-digital/marketing-digital-ecuador>
- INEC. (2012). *Hábitos de lectura en Ecuador*. INEC. Obtenido de Hábitos de lectura(: http://www.inec.gob.ec/documentos_varios/presentacion_habitos.pdf
- Infomedia. (17 de 11 de 2016). *Mercado Publicitario 2015*. Obtenido de Mercado Publicitario 2015: <http://infomedia.com.ec/sistema/mercado/mercadopublicitario.html>
- James, R. (06 de 12 de 2016). Kino-mo Head of Projects. Londres, Reino Unido.
- JC RADIO. (13 de 03 de 2017). *JC RADIO*. Obtenido de JC RADIO . TARIFAS: <http://www.jcradio.com.ec/index.php/single-post/tarifas-quito>

- Junta de Andalucía . (11 de 11 de 2016). *Consejería de economía, innovación y empleo*. Obtenido de Consejería de economía, innovación y empleo: <http://manualparaemprender.andaluciaemprende.es/?p=1409>
- Junta de Andalucía. (11 de 07 de 2017). *Manual para emprender*. Obtenido de Andalucía Emprende: http://manualparaemprender.andaluciaemprende.es/pdf/manual_para_emprender.pdf
- Kino-mo - Intel Corporation. (20 de 03 de 2017). *Kino-mo*. Obtenido de Kino-mo: <http://kino-mo.com/intel-corporation>
- Kino-mo - Samsung. (21 de 03 de 2017). *Kino-mo*. Obtenido de Kino-mo: <http://kino-mo.com/samsung>
- Kino-mo. (02 de 2015). Revolutionary advertising by Kinomo. Londres, Inglaterra.
- Kino-mo. (11 de 11 de 2016). *Kino-mo*. Obtenido de Kino-mo: <http://kino-mo.com/displays>
- kino-mo. (14 de 03 de 2017). *kino-mo*. Obtenido de kino-mo: <http://kino-mo.com/>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean*. Obtenido de https://martesemprendedor.files.wordpress.com/2014/05/como_crear_lienzo_lean.pdf
- Maurya, A. (2012). *Running Lean*. Sebastopol: O`Reilly Media Inc.
- Megias, J. (30 de 03 de 2017). *estrategia start ups*. Obtenido de las 10 metricas clave de una start up: <http://javiermegias.com/blog/2013/05/metricas-startup-indicadores/>
- Mesias, A. (25 de 06 de 2017). Electrobike. (M. Ramos, Entrevistador)
- Ministerio de Comercio Exterior. (12 de 2014). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de Acuerdo Comercial: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CARTILLA-UNION-EUROPEA-1.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). *Análisis del sector servicios en Ecuador*. Obtenido de Análisis del sector servicios en Ecuador: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/20160208-PRESENTACION-DE-ECUADOR.pdf>
- Muñoz, A. (14 de 11 de 2016). Obtenido de Publicidad “made in Ecuador” y otras restricciones a la expresión publicitaria a partir de la entrada en vigencia de la Ley Orgánica de Comunicación: https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/lawreview/Documents/edicion003/law_review_008.pdf

- Neomedia. (2016). *Canales Publicitarios 2016*. Quito.
- Oficina Comercial de Ecuador en Londres. (13 de 05} de 2016). *Proecuador*.
Obtenido de Guia Comercial Reino Unido 2016:
<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-reino-unido-2016/>
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: EGEDSA.
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de Modelo de negocios*. Nueva Jersey: EGEDSA.
- Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de Negocios*. Neva Jersey: Grupo Planeta.
- Osterwalder, A. (17 de 11 de 2016). *Universidad de Louisiana* . Obtenido de The Business Model Ontology: http://www.qpt-consulting.com/cms/upload/documentos/20130213115948.osterwalder_phd_bm_ontology.pdf
- Paredes, H. (11 de 03 de 2017). *Registro Civil*. Obtenido de Coordinación de Comunicacion Social: <http://wp.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/10DIFUSION-Y-COMUNICACION-INFORME-COMUNICACION-SOCIAL.pdf>
- ProEcuador. (13 de 12 de 2016). *Proecuador*. Obtenido de Ficha tecnica de Reino Unido: http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_ft2016_uk-3/
- Radkevitch, V. (15 de 07 de 2015). *GoalEurope*. Obtenido de KINO-mo, startup that reinvented the wheel: <http://goaleurope.com/2015/07/16/kino-mo-startup-that-reinvented-the-wheel/>
- Ries, E. (2013). *El método Lean Startup*. Nueva York: Crown Business.
- Santacruz, R. (14 de 11 de 2016). Obtenido de LOS PROTAGONISTAS DE LA PUBLICIDAD EN EL ECUADOR LOS ÚLTIMOS 20 AÑOS. ESTUDIO HISTÓRICO Y DE CONTEXTO: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10249/1/43582_1.pdf
- SENAE. (14 de 08 de 2017). *SENAE*. Obtenido de SENAE: http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp
- Stavenka, A. (15 de 05 de 2017). *expressanstar*. Obtenido de expressanstar: <http://www.expressandstar.com/news/2017/04/20/childhood-friends-who-turned-down-dragons-den-offer-find-success-inventing-sci-fi-holograms/#badLQjKSPUIXkdU0.99>
- Wee, W. (27 de 01 de 2012). *Techinasia*. Obtenido de The Instagram Business Model: <https://www.techinasia.com/instagram-business-model>
- Zolfagharifard, E. (11 de 01 de 2016). *Daily Mail*. Obtenido de Holograms are here, Kino-mo projects life-size celebrities and objects anywhere: <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-3394686/Holograms-Kino-mo-projects-life-size-celebrities-objects-anywhere.html>

X. ANEXOS

Anexo 1.- Nueve Módulos Modelo Canvas



Anexo 2.- Nueve Módulos Modelo Lean Canvas

PROBLEMA 3 principales problemas 1	SOLUCION 3 principales funciones o características 4 METRICAS CLAVE Actividades clave que medimos 8	PROPUESTA UNICA DE VALOR Mensaje sencillo, claro y atractivo que resuma por qué nuestro producto es diferente y por qué merece la pena comprarlo 3	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA No se puede copiar ni comprar fácilmente 9 CANALES El camino al cliente 5	SEGMENTOS DE CLIENTES Cliente objetivo 2
ESTRUCTURA DE COSTES Coste de adquisición de clientes Costes de distribución Servidores Personal 7			FLUJO DE INGRESOS Modelo de ingresos Valor de ciclo de vida Ingresos Margen bruto 6	

Anexo 3.- Tarifas Publicidad del Universo.

CPM POR SECCIONES

DESCRIPCIÓN DEL FORMATO	MEDIDA	HOME	DEPORTES	NOTICIA	ENTRETENIMIENTO	ROTATIVO	LOCALES
Megabanner	728 x 90	\$ 12,00	\$ 9,60	\$ 9,60	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 3,00
Banner cuadrado	300 x 250	\$ 10,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 5,00	\$ 3,00	\$ 2,50
Megabanner expandible	728 x 90 (728 x 270)	\$ 16,80	\$ 13,44	\$ 13,44	\$ 8,40	\$ 8,40	\$ 4,20
Banner flotante (Rich Media)	Variable	\$ 18,00	\$ 14,40	\$ 14,40	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 4,50
Banner cuadrado video	300 x 250	\$ 12,00	\$ 9,60	\$ 9,60	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 3,00
Banner dúo	728 x 90	\$ 24,00	\$ 19,20	\$ 19,20	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 6,00
	300 x 250						

PAQUETE ROTATIVO X MES (600.000 IMPRESIONES)

DESCRIPCIÓN DEL FORMATO	MEDIDA	TARIFA CPM (600.000 IMPRESIONES)
Megabanner	728 x 90	\$ 1.800
Megabanner expandible	720 x 90 (720 x 270)	\$ 2.520
Banner cuadrado	300 x 250	\$ 900
Banner cuadrado móvil	300 x 250	\$ 650
Banner superior móvil	320 x 50	\$ 1.200

- Valores de los formatos no incluyen IVA

PAQUETES MENSUALES POR SECCIONES (600.000 IMPRESIONES)

DESCRIPCIÓN DEL FORMATO	MEDIDA	HOME	DEPORTES	NOTICIA	ENTRETENIMIENTO	LOCALES
Megabanner	728 x 90	\$ 3.600	\$ 2.880	\$ 2.880	\$ 1.800	\$ 900
Banner cuadrado	300 x 250	\$ 3.000	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 1.500	\$ 750
Megabanner expandible	728 x 90 (728 x 270)	\$ 5.040	\$ 4.032	\$ 4.032	\$ 2.520	\$ 1.260
Banner flotante (Rich Media)	Variable	\$ 5.400	\$ 4.320	\$ 4.320	\$ 2.700	\$ 1.350
Banner cuadrado video	300 x 250	\$ 3.600	\$ 2.880	\$ 2.880	\$ 1.800	\$ 900
Banner dúo	728 x 90	\$ 7.200	\$ 5.760	\$ 5.760	\$ 3.600	\$ 1.800
	300 x 250					

- Valores de los formatos no incluyen IVA

PAQUETES ROTATIVOS SIMULTÁNEOS EN 3 FORMATOS (MEGABANNER, BANNER CUADRADO, BANNER MÓVIL)

OPCIONES	IMPRESIONES	TARIFA
Opción 1	1.800.000	\$ 3.600
Opción 2	900.000	\$ 1.800
Opción 3	450.000	\$ 900

- Valores de los formatos no incluyen IVA

Anexo 4. Tarifas 2016 JCRadio

Cuñas y Menciones a partir del 1 de Enero del 2016

Duración Cuña	Horario Rotativo	Horario Definido
20" A 40"	USD 20.00	USD 24.00
41" A 50"	USD 21.00	USD 25.00
51" A 60"	USD 23.00	USD 26.00
INFORMACION HORA	USD 26.00	
MENCION DE 10" A 20"	USD 25.00	USD 28.00

1. Paquetes a mediano y largo plazo tendrán un descuento especial.
2. Las cuñas contratadas en horario rotativo se transmitirán en las 24 horas de programación.
3. En el caso de escoger horarios se considera la tarifa correspondiente.
4. Estas tarifas podrán ser cambiadas sin previo aviso.
5. Tarifas no incluyen IVA.

Duración Cuña	Costo por Segundo
1" a 60"	USD 1.01
Mención de 10" a 20"	USD 1.01

Programas	Días de Transmisión	Derecho	Mensual
ZONA MAGICA	De Lunes a Viernes	4 Cuñas de 30"	\$ 1.180
	06H00 a 08H00	2 Mención de 10"	
EMBRUJO	De Lunes a Viernes	4 Cuñas de 30"	\$ 1.180
	08H00 a 10H00	1 Mención de 10"	
TALISMAN	De Lunes a Viernes	4 Cuñas de 30"	\$ 1.800
	10H00 a 13H00	2 Mención de 10"	
CORREO DE BRUJAS	De Lunes a Viernes	2 Cuñas de 30"	\$ 1.500
	13H00 a 14H00	1 Mención de 10"	
HECHIZO	De Lunes a Viernes	4 Cuñas de 30"	\$ 2,300
	14H00 a 17H00	2 Mención de 10"	
BRUJISIMA	De Lunes a Jueves	4 Cuñas de 30"	\$ 1.800
	17H00 a 20H00	1 Mención de 10"	
ROCKO POP	De Lunes a Jueves	2 Cuñas de 30"	\$ 1.000
	20H00 a 22H00	2 Mención de 10"	

Anexo 5. Cotización de Gran Comercio.

PROPUESTA COMERCIAL PAQUETE						
PANTALLAS	CIUDAD	# DE SPOTS DIA DE 10 SEG	VALOR 1 MES	VALOR 3 MESES	VALOR 6 MESES	VALOR 12 MESES
Pantalla Caracol	Quito	100	1.700	4.830	9.150,00	17.290,00
Pantalla Recreo	Quito	100	1.700	4.830	9.150,00	17.290,00
Pantalla Condado	Quito	100	1.700	4.830	9.150,00	17.290,00
Pantalla San Rafael	Quito	100	1.420	4.050	7.670,00	14.490,00
Pantalla Cumbaya	Quito	100	1.700	4.830	9.150,00	17.290,00
Pantalla Tababela	Quito	100	1.700	4.830	9.150,00	17.290,00
Pantalla Plaza de las Americas	Quito	100	750	2.140	4.050,00	7.650,00
Total Pantallas						

Anexo 6.- Formato Encuesta piloto para muestreo

ENCUESTA PARA ANALISIS DE MERCADO

1. ¿Nombre de la empresa en la que trabaja?

2. Mencione la actividad económica de la empresa en la que trabaja

3. Describa a su nicho de mercado

4. Clasificaría a su empresa como:

PEQUEÑA

MEDIANA

GRANDE

PORQUE:

5. La mayoría de sus productos son consumidos en:

NORTE DE QUITO

SUR DE QUITO

CENTRO DE QUITO

VALLES

6. ¿Dónde hace la mayoría de su publicidad / marketing?

Puede seleccionar más de uno

TIENDAS - FLYERS

INTERNET / REDES SOCIALES

TELEVISION

PRENSA

RADIO

VALLAS PUBLICITARIAS

OTROS

ESPECIFIQUE:

7. ¿Cuánto es el gasto promedio mensual que invierte en marketing?

0 - 50 USD

51 - 150 USD

151 - 400 USD

401 - 800 USD

801 – 1000 USD

MAS DE 1000 USD

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos deben tener los servidores de marketing y publicidad?

NUEVA TECNOLOGIA

INNOVADOR

ALCANCE

LLAMATIVO

PRECIO

OTRO

ESPECIFIQUE

9. ¿Conoce sobre la publicidad 3D?

SI

NO

Si su respuesta es sí, mencione como y donde conoció sobre esta publicidad

10. ¿Le gustaría promocionar su producto mediante otra forma de tecnología como los hologramas?

SI

NO

DESCONOZCO SOBRE EL TEMA

11. ¿Enumere sus preferencias para adquirir el servicio de este producto, siendo 1 el mayor y 3 el menor?

COMPRARLO

RENTARLO EN SU ESTABLECIMIENTO

PROMOCIONARSE POR MEDIO DE ESTE PRODUCTO EN OTROS ESTABLECIMIENTOS.

Muchas gracias por su cooperación.

Datos del entrevistado

Fecha de la entrevista _____

Sexo_____ Edad _____ Ocupación_____

OPCIONAL

Si desea conocer más sobre publicidad a través de hologramas y asistir a exhibiciones del producto déjenos su:

Correo electrónico:

Número de teléfono:

Nombre: